



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GRUPO
FERRETERO “SAN PEDRITO” DEL CANTÓN RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

THALÍA LIZBETH EVAS SUQUILANDI

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GRUPO
FERRETERO “SAN PEDRITO” DEL CANTÓN RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: THALÍA LIZBETH EVAS SUQUILANDI

DIRECTORA: ING. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

Riobamba – Ecuador

Año 2023

© 2023, **Thalía Lizbeth Evas Suquilandi**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Thalía Lizbeth Evas Suquilandi, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 28 de noviembre de 2023



Thalía Lizbeth Evas Suquilandi

C.I: 060589618-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GRUPO FERRETERO “SAN PEDRITO” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.”**, realizado por la señorita: **THALÍA LIZBETH EVAS SUQUILANDI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

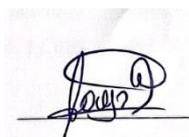
FECHA

Ing. William Patricio Cevallos Silva
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



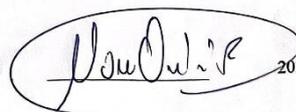
2023-11-28

Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-11-28

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero
**ASESOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-11-28

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi Dios quien me ha dado toda la sabiduría y entendimiento durante toda mi carrera, a mi amado Jesús, mi salvador y razón de toda mi existencia, y al Espíritu Santo por su compañía. A mis padres en agradecimiento a su sacrificio y por quienes he llegado muy lejos, a mis hermanos por su apoyo y a mis amigos y personas cercanas a todos ellos dedico este trabajo con mucho cariño.

Thalía

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios quien con amor eterno me ha amado y me ha mostrado su fidelidad a lo largo de mi vida universitaria, en cada paso que tomé ha estado conmigo y durante el desarrollo de este importante trabajo me ha dado la sabiduría y la guía para llegar hasta este día.

A mis padres Agustín Evas y María Suquilandi por su gran esfuerzo y los sacrificios que hicieron para cumplir esta meta, por su amor y apoyo incondicional, comparto con ustedes este logro y agradezco por ser un ejemplo de perseverancia y de vida para mí.

A mis hermanos Jhonny y Jimmy por apoyarme y alentarme a terminar mi carrera con excelencia, agradezco a mis buenos amigos Fabián y Evelyn por su apoyo, ejemplo y por formar parte de esta etapa de mi vida.

A mis abuelos Antonio y Agustín en el cielo, los llevo en el corazón y honro este legado que dejaron y a mi abuela Juana le agradezco inmensamente sus oraciones, estoy segura que sin ellas no habría llegado tan lejos.

Al Grupo Ferretero “San Pedrito” y sus propietarios por permitirme desarrollar este trabajo de titulación y confiar en mi capacidad para realizar un buen trabajo que aporte en su empresa.

A los amigos que conocí en la carrera y que se volvieron familia, Miguel, Sebastián, Mary y Melanny gracias por su amistad, extrañaré y atesoraré en mi corazón los buenos momentos.

Finalmente quiero agradecer a la Ing. Carmen Samaniego y al Ing. Mauro Andrade, directora y asesor de mi trabajo de titulación quienes con paciencia me ayudaron a culminar este proyecto con éxito, demostrando los conocimientos que adquirí en mis años de estudio en el trabajo más importante de mi carrera.

Thalía

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN.....	xvii
SUMMARY / ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Limitaciones y delimitaciones.....	5
<i>1.2.1 Limitaciones.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Delimitación espacial.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3 Delimitación temporal.....</i>	<i>5</i>
1.3 Problema General de Investigación	5
1.4 Problemas específicos de investigación.....	5
1.5 Objetivos.....	6
<i>1.5.1 Objetivo General.....</i>	<i>6</i>
<i>1.5.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>6</i>
1.6 Justificación.....	6
<i>1.6.1 Justificación Teórica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.6.2 Justificación Metodológica</i>	<i>6</i>
<i>1.6.3 Justificación Práctica.....</i>	<i>7</i>
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de investigación	8

2.2	Referencias Teóricas	10
2.2.1	<i>Gestión</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Gestión Financiera.....</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Modelo</i>	<i>13</i>
2.2.4	<i>Modelo de Gestión.....</i>	<i>13</i>
2.2.5	<i>Modelo de Gestión Financiera</i>	<i>14</i>
2.2.6	<i>Fases de un Modelo de Gestión Financiera.....</i>	<i>16</i>
2.2.7	<i>Estados Financieros.....</i>	<i>19</i>
2.2.8	<i>Análisis Financiero</i>	<i>21</i>
 CAPÍTULO III.....		29
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1	Enfoque de investigación	29
3.2	Nivel de Investigación	29
3.3	Diseño de investigación	30
3.3.1	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	<i>30</i>
3.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	<i>30</i>
3.4	Tipo de estudio.....	31
3.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	31
3.5.1	<i>Población</i>	<i>31</i>
3.5.2	<i>Muestra</i>	<i>32</i>
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	32
3.6.1	<i>Métodos.....</i>	<i>32</i>
3.6.2	<i>Técnicas</i>	<i>33</i>
3.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	<i>34</i>
3.6.4	<i>Variables</i>	<i>35</i>

CAPÍTULO IV	36
4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 Análisis y discusión de resultados	36
4.1.1 <i>Análisis e interpretación de resultados de la Encuesta realizada al personal</i>	36
4.1.2 <i>Discusión de resultados de las encuestas obtenidas</i>	59
4.1.3 <i>Entrevista dirigida al gerente general</i>	60
4.1.4 <i>Discusión de resultados de la entrevista</i>	63
CAPÍTULO V	65
5. MARCO PROPOSITIVO	65
5.1 Fase preliminar	66
5.1.1 <i>Información de la empresa</i>	66
5.1.2 <i>Misión</i>	67
5.1.3 <i>Visión</i>	67
5.1.4 <i>Objetivos empresariales</i>	68
5.1.5 <i>Principios empresariales</i>	68
5.1.6 <i>Organigrama</i>	69
5.2 Fase de diagnóstico	70
5.2.1 <i>Análisis interno y externo FODA</i>	70
5.2.2 <i>Matriz de evaluación de los factores internos MEFI</i>	71
5.2.3 <i>Matriz de evaluación de factores externos MEFE</i>	72
5.2.4 <i>Análisis Financiero</i>	73
5.2.5 <i>Razones financieras</i>	100
5.3 Fase de Planeamiento (Diseño del Modelo de Gestión Financiera).....	114
5.3.1 <i>Introducción</i>	114
5.3.2 <i>Objetivos de la propuesta</i>	115
5.3.3 <i>Rediseño de Misión y Visión</i>	115
5.3.4 <i>Mapa estratégico</i>	115
5.3.5 <i>Plan Operativo Anual</i>	117

5.3.6	<i>Políticas empresariales</i>	121
5.3.7	<i>Políticas financieras</i>	123
5.3.8	<i>Proyecciones financieras</i>	123
5.4	Fase de seguimiento y control	131
5.5	Resultados del Marco Propositivo	133
	CONCLUSIONES	134
	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Métodos de análisis financiero	21
Tabla 2-2: Indicadores de Liquidez	24
Tabla 2-3: Indicadores de Solvencia	25
Tabla 2-4: Indicadores de Gestión	25
Tabla 2-5: Indicadores de Rentabilidad	27
Tabla 3-1: Población del Grupo Ferretero "San Pedrito"	32
Tabla 4-1: Conocimiento de la filosofía empresarial.....	36
Tabla 4-2: Nivel de aceptación.....	38
Tabla 4-3: Frecuencia de eventos.....	43
Tabla 4-4: Administración de recursos materiales.....	49
Tabla 4-5: Gestión de tesorería	50
Tabla 4-6: Importancia del análisis financiero.....	51
Tabla 4-7: Socialización de la situación financiera.....	52
Tabla 4-8: Participación en la toma de decisiones	53
Tabla 4-9: Existencia de un modelo de gestión financiera	54
Tabla 4-10: Estrategias de ventas.....	55
Tabla 4-11: Estrategia de inversión sólida.....	56
Tabla 4-12: Creación de políticas para mejorar la gestión.....	57
Tabla 4-13: Gestión financiera de la empresa.....	58
Tabla 5-1: Fases del Modelo de Gestión Financiera.....	65
Tabla 5-2: FODA Empresarial.....	70
Tabla 5-3: Peso y calificación para matriz MEFI y MEFE.....	71
Tabla 5-4: Matriz de evaluación de factores internos	71
Tabla 5-5: Matriz de evaluación de factores externos	72
Tabla 5-6: Análisis horizontal del Estado de situación financiera	74
Tabla 5-7: Análisis horizontal del Estado de resultados	80
Tabla 5-8: Análisis vertical Estado de situación financiera	88
Tabla 5-9: Análisis vertical Estado de resultados	94
Tabla 5-10: Índices de liquidez.....	101
Tabla 5-11: Índices de solvencia.....	102
Tabla 5-12: Índices de gestión	105
Tabla 5-13: Índices de rentabilidad.....	110
Tabla 5-14: Índices de FM, NOF Y NRN.....	113
Tabla 5-15: Plan Operativo Anual	117

Tabla 5-16: Estado de situación financiera proyectado	124
Tabla 5-17: Estado de resultados proyectado.....	127
Tabla 5-18: Indicadores proyectados FM, NOF, Posición real de liquidez	129
Tabla 5-19: Indicadores de rentabilidad proyectados	129
Tabla 5-20: Fase de seguimiento y control	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1: Herramientas de Gestión Financiera.....	12
Ilustración 2-2: Objetivos de la Gestión Financiera.....	16
Ilustración 2-3: Fases del Modelo de Gestión Financiera	17
Ilustración 2-4: Estados Financieros	20
Ilustración 2-5: Indicadores Financieros	24
Ilustración 4-1: Conocimiento de la filosofía empresarial	37
Ilustración 4-2: Sueldo	38
Ilustración 4-3: Administración de la empresa.....	39
Ilustración 4-4: Ambiente Laboral	40
Ilustración 4-5: Solución de problemas.....	41
Ilustración 4-6: Nivel de seguridad	42
Ilustración 4-7: Falta de comunicación	43
Ilustración 4-8: Retraso en pago de sueldos.....	44
Ilustración 4-9: Falta de personal	45
Ilustración 4-10: Mala atención al cliente	46
Ilustración 4-11: Demora en despachar productos	47
Ilustración 4-12: Equipos de seguridad	48
Ilustración 4-13: Administración de recursos materiales	49
Ilustración 4-14: Gestión de tesorería	50
Ilustración 4-15: Importancia del análisis financiero	51
Ilustración 4-16: Socialización de situación financiera.....	52
Ilustración 4-17: Participación en toma de decisiones	54
Ilustración 4-18: Modelo de gestión claro y definido	55
Ilustración 4-19: Estrategias de ventas	56
Ilustración 4-20: Estrategia de inversión sólida	57
Ilustración 4-21: Políticas para mejorar la gestión	58
Ilustración 4-22: Gestión financiera.....	59
Ilustración 5-1: Logo Grupo Ferretero “San Pedrito”	66
Ilustración 5-2: Ubicación Grupo Ferretero “San Pedrito”	66
Ilustración 5-3: Misión del Grupo Ferretero “San Pedrito”	67
Ilustración 5-4: Visión del Grupo Ferretero “San Pedrito”	67
Ilustración 5-5: Objetivos empresariales Grupo Ferretero “San Pedrito”	68
Ilustración 5-6: Organigrama Grupo Ferretero “San Pedrito”	69

Ilustración 5-7: Variación de activos.....	77
Ilustración 5-8: Variación de pasivos.....	78
Ilustración 5-9: Variación del patrimonio	79
Ilustración 5-10: Variación de Ingresos	84
Ilustración 5-11: Variación de costos.....	85
Ilustración 5-12: Variación de gastos operacionales.....	85
Ilustración 5-13: Variación de gastos financieros	86
Ilustración 5-14: Variación de la Utilidad neta	87
Ilustración 5-15: Concentración de activos	91
Ilustración 5-16: Concentración de pasivos	92
Ilustración 5-17: Concentración del patrimonio.....	93
Ilustración 5-18: Concentración de ingresos.....	98
Ilustración 5-19: Concentración de costos operacionales	98
Ilustración 5-20: Concentración de gastos operacionales y financieros.....	99
Ilustración 5-21: Concentración de utilidad neta.....	100
Ilustración 5-22: Liquidez corriente.....	101
Ilustración 5-23: Prueba ácida.....	101
Ilustración 5-24: Endeudamiento del activo.....	102
Ilustración 5-25: Endeudamiento patrimonial	103
Ilustración 5-26: Endeudamiento del activo fijo	103
Ilustración 5-27: Apalancamiento	104
Ilustración 5-28: Apalancamiento financiero	104
Ilustración 5-29: Rotación de inventarios	105
Ilustración 5-30: Período medio de inventarios.....	106
Ilustración 5-31: Rotación de cartera	106
Ilustración 5-32: Rotación del activo fijo.....	107
Ilustración 5-33: Rotación de ventas	107
Ilustración 5-34: Período medio de cobranza.....	108
Ilustración 5-35: Período medio de pago	108
Ilustración 5-36: Impacto de gastos administración y ventas.....	109
Ilustración 5-37: Impacto carga financiera.....	109
Ilustración 5-38: Roa y margen bruto.....	110
Ilustración 5-39: Margen operacional y Ros	111
Ilustración 5-40: Rentabilidad operacional del patrimonio y Roe.....	112
Ilustración 5-41: Fondo de maniobra 2022	113
Ilustración 5-42: Necesidad Operativa de Fondos 2022.....	113

Ilustración 5-43: Posición real de liquidez	114
Ilustración 5-44: Mapa Estratégico	116
Ilustración 5-45: Utilidad neta proyectada	129

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC

ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTA

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO D: APLICACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

RESUMEN

El Grupo Ferretero “San Pedrito” no cuenta con una estructura financiera sólida, tampoco realiza análisis financiero, por lo cual las decisiones son en su mayoría empíricas, por ello, el objetivo del presente trabajo de investigación fue diseñar una propuesta de un modelo de gestión financiera enfocado en la optimización de recursos económicos y financieros para el Grupo Ferretero “San Pedrito” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2023 – 2027. Se implementó la metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo además de un diseño no experimental de tipo transversal, la población considerada fue el personal de la empresa, se utilizó una investigación de tipo documental, de campo y aplicada para conseguir información necesaria a través de métodos, técnicas e instrumentos las cuales fueron encuestas dirigidas al personal y la entrevista al propietario que permitieron un acercamiento directo a la empresa. A través del diagnóstico se pudo determinar que la empresa no posee un modelo de gestión financiera, que ayude a la toma de decisiones, no existe ningún tipo de evaluación financiera, el margen de utilidad ha ido en descenso, tampoco poseen estrategias para el incremento de ventas y no existe capacitación a los trabajadores. Se puede concluir que la empresa al no tener un modelo de gestión financiera, no posee una estructura financiera eficiente enfocada en la optimización de recursos económicos y financieros que ayude a la toma de decisiones, lo que impide el desarrollo de la empresa y su crecimiento, por lo cual se ha propuesto un modelo de gestión financiera con políticas de pago, cobro, crédito, financiamiento y financieras acorde a su realidad y necesidades, reflejando como resultado las proyecciones de los estados financieros en los cuales se logró aumentar índices como el ROE a 4,98% para el 2027 y finalmente un sistema de semaforización para un control adecuado.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>.

0447-DBRA-UPT-2024



SUMMARY / ABSTRACT

Grupo Ferretero “San Pedrito” lacks a solid financial structure and not even carries out financial analysis, which is why the decisions are mostly empirical, therefore, the objective of this study was to design a financial management model focused on the optimization of economic and financial resources for Grupo Ferretero “San Pedrito” located in Riobamba canton, province of Chimborazo, period 2023-2027. The methodology was implemented with a qualitative and quantitative approach with a non-experimental cross-sectional design. The population considered was the company's staff, a documentary, field and applied research was used to obtain necessary information through methods, techniques and instruments such as surveys applied to the staff and an interview with the owner that allowed a direct approach to the company. Through the diagnosis, it was determined that the company does not have a financial management model that helps decision making, there is no type of financial evaluation, the profit margin has been decreasing, nor do they have strategies to increase sales and there is no training for workers. It can be concluded that the company, by not having a financial management model, does not have an efficient financial structure focused on the optimization of economic and financial resources that helps in decision making, which impedes the development of the company and its growth. Therefore, a financial management model has been proposed with payment, collection, credit, financing and financial policies according to its reality and needs, reflecting as a result the projections of the financial statements in which it was possible to increase indices such as ROE to 4.98% by 2027 and finally a traffic light system for adequate control.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <ECONOMIC AND FINANCIAL RESOURCES>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los principales retos para las empresas es lograr una buena gestión de recursos económicos y financieros, esto mide el grado de eficiencia en una empresa, lo que nos permite incurrir en la siguiente interrogante, ¿El modelo de gestión financiera permitirá la optimización de recursos económicos y financieros del Grupo Ferretero “San Pedrito” ?, sobre la cual se dará respuesta en el presente trabajo investigativo. El modelo de gestión financiera es una herramienta que brinda una guía para la toma de decisiones basadas en un análisis financiero, lo que a través de una correcta planificación, dirección y control se puede lograr el incremento de beneficios y el crecimiento de la empresa en el mercado.

El Grupo Ferretero “San Pedrito” es una empresa comercial que se dedica a la venta de materiales y artículos de ferretería, construcción y acabados para el hogar en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, y que ha presentado debilidades y deficiencias entre ellas, la empresa no realiza el control y manejo de los recursos económicos y financieros además no posee ni aplica políticas y estrategias para el incremento de ventas, la misión y visión de la empresa se encuentran obsoletos y los trabajadores nunca han recibido capacitaciones finalmente en el área financiera, al no realizar ningún tipo de análisis a los estados financieros las decisiones que se han tomado a lo largo de su vida empresarial han sido basadas en la experiencia.

Por lo cual el presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros del Grupo Ferretero “San Pedrito”, el cual contiene V capítulos, conclusiones y recomendaciones y anexos.

En el capítulo I se describe el planteamiento del problema, las limitaciones que se pueden presentar en el transcurso de la elaboración del modelo, así como la delimitación espacial y temporal que indican en dónde se desarrollará el trabajo y el período de tiempo que conlleva, además se describió el problema general de la investigación y derivado de esto los problemas específicos finalmente se indican el objetivo general y objetivos específicos del trabajo de investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico, el cual se divide en los antecedentes de investigación los cuales son información obtenida de trabajos desarrollados anteriormente que aportaron información relevante y de soporte a la investigación y las referencias teóricas que conforman la información recogida de artículos científicos, libros y páginas web confiables que permitieron establecer una base conceptual para el desarrollo del modelo de gestión financiera.

En el capítulo III se describe el marco metodológico del trabajo investigativo, detallando cual es el enfoque, nivel, diseño de investigación y tipo de estudio utilizados, además se especifica la población y los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de información.

En el capítulo IV se exponen el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación de encuestas dirigidas al personal y la entrevista dirigida al propietario de la empresa, además de la discusión de resultados finales.

El capítulo V contiene el desarrollo de la propuesta del trabajo investigativo, el cual se divide en cuatro fases: la fase preliminar que contiene la descripción general de la empresa, la fase de diagnóstico en el cual se realiza análisis interno, externo y análisis financiero, la fase de planeamiento en el que se desarrolla el modelo como tal y la fase de seguimiento y control basado en un sistema de semaforización.

Finalmente, se plantean las conclusiones las cuales fueron realizadas en base a los objetivos del trabajo de investigación y según los hallazgos encontrados, las recomendaciones fueron orientadas a mejorar el problema de investigación y por último los anexos los cuales son una evidencia para corroborar el desarrollo del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A lo largo de los años, han surgido varias formas de administración y gestión en las empresas alrededor del mundo y la gestión financiera forma parte importante de dichas empresas, ya que contribuyen a la correcta administración de recursos, aumento de rentabilidad, y así lograr los objetivos de la empresa.

En el Ecuador las actividades económicas se han visto afectadas en los últimos años, la crisis sanitaria, sumado a la previa inestabilidad económica del país, resultaron en pérdidas enormes para empresas de diferentes sectores económicos. Según (Véjar & Loor, 2022), “el negocio de la ferretería y de la venta de acabados de la construcción es uno de los que menos ha evolucionado en el país”. (pág. 1)

A raíz de esto se pudo evidenciar que las empresas en el sector comercial no estuvieron preparadas para este tipo de eventualidades, dado que la problemática radica en que no se implementa un modelo de gestión, es decir, las empresas manejan sus recursos de manera empírica, este tipo de herramienta financiera proporciona la guía adecuada para el buen manejo de recursos financieros y aumento de rentabilidad, por lo que su aplicación resulta necesaria.

Según los datos del INEC y el BCE el sector de construcción representó para el 2021 el 6,4% del PIB del Ecuador y el 7% del empleo a nivel nacional en esta magnitud este sector aporta al dinamismo de la economía del país.

Según (Guamán & Garzón, 2022), “Al cierre de 2021, los ingresos generados por las empresas que forman parte del ranking de la construcción representaron un 4,1% de los ingresos totales de la economía nacional”. (pág. 1)

La importancia de este sector no solo radica en su nivel de ingresos sino también en su incidencia en el crecimiento de la economía, al estar relacionada no solo el área comercial sino el área de la industria. El sector ferretero toma lugar de importancia entre los sectores de producción y consumo, es decir conforman una relación directa entre la oferta productiva y la demanda final, para el país representa una dinámica económica muy significativa.

Es así como el acceso a este tipo de artículos cada vez es más fácil, ya que se puede decir que en cada localidad o sector de la ciudad se puede identificar una ferretería que cumpla con las necesidades de su mercado.

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo el sector ferretero forma parte de las actividades económicas de la ciudad, Riobamba se caracteriza por ser una ciudad en donde surgen todo tipo de emprendimientos y variedad de negocios y empresas que generan gran dinamismo económico, según el Instituto de estadísticas y censos INEC (2019) existen 6.610 empresas dedicadas en su mayoría al comercio al por mayor y menor, de las cuales 762 son empresas del área de construcción es así que, se puede encontrar una ferretería en cada sector de la ciudad manera que satisfacen la necesidad de sus clientes.

La gran parte de este mercado ferretero no aplica análisis financiero, elaboración de indicadores o ratios que ayuden a la toma de decisiones, ya sea por desconocimiento o falta de personal capacitado. Estos negocios realizan sus actividades económicas basadas en la experiencia, aumentando así los riesgos y sin tener una visión clara de la situación de la empresa.

El grupo ferretero “San Pedrito” es una empresa que comercializa productos relacionado a la construcción , inició sus actividades en el año 2010 y actualmente se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba, en la parroquia de Licán, lo que es una gran ventaja ya que es un sector comercial para este tipo de negocio, en el año 2021 las ventas generadas fueron de \$1.080.426,96 a diferencia del año 2022 año en el que cerraron sus ventas con \$802.132,50. A pesar de ser una empresa competitiva en el mercado, se puede ver que hubo una disminución significativa , debido a que posee una gran deficiencia en el área financiera, como lo es el inadecuado manejo de recursos, la inexistencia de políticas de cobro, y la falta de análisis financiero a partir de índices financieros. En el año 2021 la utilidad generada fue de \$37.493,03 y en el 2022 fue de \$16.478,79, la empresa tuvo una reducción significativa del 56,04% debido a la falta de análisis, ya sea por desconocimiento, o falta de personal capacitado en el área financiera.

Al no poseer una cultura financiera, o ningún tipo de análisis de tipo financiero, es decir sus decisiones son netamente empíricas, por ello el presente trabajo propone la elaboración de un modelo de gestión financiera para lograr que la empresa aumente su rentabilidad, mejore el manejo de recursos y toma de decisiones oportunas en base a datos reales a partir de un correcto análisis financiero, de esta manera esté preparada ante cualquier tipo de eventos en el futuro y además permiten su crecimiento en el mercado con una visión financiera, la cual genera seguridad ante sus actividades económicas.

1.2 Limitaciones y delimitaciones

1.2.1 Limitaciones

En el transcurso del trabajo de titulación se pueden presentar varias limitaciones, las cuales se tendrán presente en el trabajo investigativo, una de ellas es la obtención de información financiera, debido a que la empresa se maneja en gran parte empíricamente, también la variabilidad en el comportamiento del mercado ferretero y la colaboración por parte de los clientes con la realización de encuestas tanto a clientes internos como externos.

1.2.2 Delimitación espacial

El presente trabajo se desarrollará en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo en la empresa Grupo Ferretero “San Pedrito” ubicado en la parroquia de Licán, en las calles Panamericana Sur, en el barrio La Quinta.

1.2.3 Delimitación temporal

El trabajo investigativo se realizará en el presente periodo académico Abril – Agosto 2023, con intención de proyección financiera para 5 años es decir hasta el 2027.

1.3 Problema General de Investigación

¿Cuál es la incidencia del modelo de gestión financiera para el grupo ferretero San Pedrito” del cantón Riobamba, provincia Chimborazo, período 2023-2027, en la optimización de recursos económicos y financieros?

1.4 Problemas específicos de investigación

- ¿De qué manera influyen los fundamentos teóricos y bases conceptuales a cerca de la gestión financiera en la elaboración de un modelo de gestión financiera?
- ¿Cuál es el diagnóstico financiero real del grupo ferretero “San Pedrito” de la ciudad de Riobamba?
- ¿De qué manera influye la elaboración de un modelo de gestión financiera en la optimización de recursos económicos y financieros?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para el grupo ferretero “San Pedrito” del cantón Riobamba provincia de Chimborazo, para optimizar los recursos económicos y financieros.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales mediante fuentes bibliográficas por medio de la utilización de libros, revistas científicas, sitios web, entre otros, que sirva de guía y base conceptual en la gestión financiera.
- Efectuar el diagnóstico y evaluación financiera del grupo ferretero “San Pedrito” con el fin de conocer la situación real de la empresa.
- Proponer un modelo de gestión financiera, con la finalidad de establecer estrategias y políticas que pueden ser implementadas para mejorar la optimización de recursos.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación Teórica

Para el desarrollo del presente trabajo se tomará en cuenta conceptos de varios autores con un máximo de 5 años de anteriores al actual, además de incluirá información a partir de recolección de datos, revistas, libros, artículos científicos y demás, de tal manera que sirvan como guía en cuanto a la teoría, para la elaboración de una propuesta de modelo de gestión financiera con aplicación de estrategias, herramientas y políticas y que contribuyan a la reducción y prevención de riesgos, al manejo y administración adecuado de recursos financieros a largo plazo y la toma de decisiones basada en un análisis financiero.

1.6.2 Justificación Metodológica

El presente trabajo busca tener un enfoque mixto, es decir se utilizará información de tipo cuantitativa y cualitativa, debido a que el análisis respectivo se realizará en base a los estados financieros que sostiene la empresa, así como también al análisis de indicadores, esto es fundamental para lograr una visión más amplia y completa lo que nos permite mejorar la gestión y alcanzar los objetivos empresariales.

1.6.3 Justificación Práctica

La elaboración de un modelo de gestión financiera beneficia directamente a la empresa, siendo de gran utilidad para su fortalecimiento empresarial, brindando nuevas alternativas y siendo una guía para futuros proyectos, haciendo de ésta una empresa más completa.

Con la propuesta del modelo, no sólo la empresa se beneficia sino también sus clientes y proveedores, logrando mejorar la organización, control y manejo de recursos tanto económicos como financieros. Además de que la comunidad en general también se verá beneficiada ante el dinamismo y desarrollo económico del sector donde se encuentra ubicado el local ferretero.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

El presente trabajo de investigación planteará la elaboración de un Modelo de Gestión Financiera, para lo cual se recogió información confiable de libros, artículos científicos y fuentes bibliográficas, de la misma manera se revisó trabajos previos de titulación que aporten con información de relevancia y sirva de ayuda para cumplir con el objetivo principal de la investigación, es así que se tomó como base las experiencias y resultados obtenidos de los siguientes trabajos:

Según (Vilema, 2021), en su trabajo de titulación “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Centro Ferretero Riovil, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.”, presenta los siguientes objetivos y conclusiones:

- Reestructurar el organigrama del centro ferretero y rediseñar su filosofía empresarial.
- Realizar un plan operativo anual enfocado en la optimización de los recursos económicos y financieros.
- Proyectar los estados financieros a través de políticas financieras para lograr una estructura financiera sólida y adecuada.
- Determinar un sistema de semaforización como herramienta para mantener un control sobre el modelo de gestión financiera propuesto.

Conclusiones

- El trabajo estuvo sustentado en fuentes bibliográficas e información necesaria que sirvieron de guía para el desarrollo del modelo de gestión financiera para la empresa Riovil de la ciudad de Riobamba.
- A partir de los instrumentos metodológicos de investigación se pudo identificar que la empresa no posee un modelo de gestión financiera, también se realizó una evaluación empresarial lo que evidenció que no existe una filosofía empresarial sólida y finalmente gracias a la evaluación financiera se pudo identificar un aumento en la cuenta de clientes, variabilidad en cuenta de proveedores, inadecuado control de inventarios, disminución

en ventas y que tampoco existe planificación financiera para las actividades que la empresa realiza.

- Con los resultados obtenidos de las evaluaciones se realizó un modelo de gestión financiera para la empresa Riovil, para lograr cumplir con el objetivo principal que fue la optimización de recursos económicos y financieros alcanzando el crecimiento de la empresa en el mercado.

Según (Macas, 2021) en su trabajo titulado, “Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba”, expone los siguientes objetivos y conclusiones:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa mediante técnicas de análisis financiero.
- Definir las herramientas los métodos y procedimientos financieros claves para un eficiente manejo financiero
- Proponer un Modelo de Gestión Financiera que sustente en forma eficaz la toma de decisiones empresariales

Conclusiones

- Al no existir una planificación estratégica, la gestión financiera es en gran parte empírica.
- A través de la realización del análisis horizontal y vertical, se identificó el aumento del gasto financiero, esto debido a un apalancamiento que la empresa necesitó para la apertura de una nueva sucursal.
- Los puntos críticos de la gestión administrativa son los procesos de compra, venta y control y manejo de inventarios.

Y según (Lema, 2022) con su trabajo de integración curricular denominado “Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Importadora Landcell, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.” presenta los siguientes objetivos y conclusiones:

- Determinar el marco teórico relacionado con las variables de estudio: gestión financiera, rentabilidad y eficiencia de las operaciones financieras.
- Realizar un análisis del manejo y uso de recursos económicos en base a los indicadores financieros aplicados sobre los estados financieros de la empresa, con la finalidad de establecer su situación real.

- Realizar una propuesta de modelo de gestión financiera para la empresa Landcell, enfocada en la optimización de los recursos y en la maximización de su rentabilidad.

Conclusiones

- La gestión financiera es la base fundamental para cualquier organización y que una gestión eficiente permite administrar los recursos económicos de la empresa.
- Los indicadores financieros, permiten analizar la capacidad de producir beneficios económicos y de dividendos. Se determinó que con una adecuada gestión financiera la empresa puede maximizar su rentabilidad económica y financiera.
- Tras determinar la situación real de la empresa se identificó que existen debilidades en la gestión financiera, control y manejo de inventarios y proyección de estados financieros.
- La elaboración de estrategias, permitirán a la empresa tener mejores resultados en indicadores financieros y de gestión y así reducir costos y maximizar la productividad de la empresa.

2.2 Referencias Teóricas

2.2.1 *Gestión*

La gestión es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. (Remeteria, 2008, pág. 1)

La gestión no sólo se aplica en el ámbito administrativo o empresarial, sino en todo tipo de actividades o procesos que lo requiera. Lo relevante de la gestión es la acción por sobre una definición, es decir el autor no define como un estilo de la administración.

“Gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración”. (Burgos, y otros, 2018, pág. 4)

Según (Quintana, 2020) la gestión no solo incorpora las fases del proceso administrativo que explica el autor Henry Fayol, sino también abarca aspectos como el logro de objetivos, el enfoque en la misión y visión y la importancia de la influencia del entorno en que una empresa se encuentra, una gestión adecuada ayuda a crear escenarios futuros aquellos que una empresa puede afrontar. (pág. 6)

La gestión se desarrolla en torno a la misión y visión de la empresa, a través de estrategias y procesos administrativos de organización, planeación, dirección y control se puede lograr el cumplimiento de objetivos, toma en cuenta el contexto y su entorno para proyectar un posible escenario futuro y anticiparse a nuevos eventos.

2.2.2 Gestión Financiera

Según lo explica (Córdoba, Gestión Financiera, 2012) la gestión financiera abarca el análisis de acciones y decisiones financieras, que son necesarias para el uso y control de recursos económicos y financieros. (pág. 3)

Según (Córdoba, Gestión Financiera, 2016) la gestión financiera se encarga de analizar situaciones para la toma de decisiones las cuales pueden estar orientadas al financiamiento, asignación y manejo de recursos, estudio de información financiera para el conocimiento de la situación y estudio de inversiones. (pág. 19)

La razón de ser de la gestión financiera es la obtención de recursos, así como una adecuada administración de los mismos, a través de métodos y técnicas que favorezcan a los indicadores de rentabilidad. (Barrios, 2019, pág. 12)

Para que exista una adecuada gestión financiera, antes de tomar decisiones se deben considerar los cálculos de costos, precios de venta y punto de equilibrio, además de un correcto análisis de indicadores y estados financieros, y la elaboración de presupuestos, esto para que la empresa pueda tomar acciones a partir de su situación real la cual se refleja tras una evaluación.

Se puede decir que la gestión financiera está directamente relacionada con el proceso administrativo, es decir aplicar la organización, planificación, dirección y control, dentro de las decisiones financieras, para el cumplimiento de objetivos y la optimización de recursos económicos y financieros.

2.2.2.1 Importancia de la Gestión Financiera

Según (Córdoba, Gestión Financiera, 2012) la importancia de la gestión financiera radica en al adecuado control de la parte operacional de cualquier empresa, además comprende aspectos con las fuentes de financiamiento, la eficacia, eficiencia, calidad de información en estados financieros y finalmente el nivel de cumplimiento de políticas, y leyes. (pág. 6)

La relevancia de gestión financiera radica en sus dos funciones principales, el aumento de rentabilidad o beneficio y maximizar el valor de la empresa, para esto se enfoca en los procesos de financiamiento, composición de activos, y la repartición y políticas de dividendos. Para lograr las funciones u objetivos antes mencionados se requiere de herramientas de gestión financiera.

La gestión financiera, no sólo tiene relación con el financiamiento o el ámbito monetario de una empresa, sino que, a través de herramientas y estrategias, las decisiones que se toman benefician o afectan a la eficiencia operacional, administración de recursos y cumplimiento de objetivos. Por ello, es que la aplicación de gestión financiera en una organización es muy importante, ya que se involucra en la mayoría de decisiones que se deben tomar en una empresa.

2.2.2.2 Herramientas de Gestión financiera

Las decisiones se basan en el uso de herramientas financieras, ya que ofrece información exacta de la situación de la empresa y que camino debe tomar, es así que los directivos pueden tener una mejor visión antes de tomar decisiones, sin embargo, se debe tener en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo o incertidumbre. (Armijos Solórzano, Narváez Zurita, Ormaza Andrade, & Erazo Álvarez, 2020, pág. 6)



Ilustración 2-1: Herramientas de Gestión Financiera

Fuente: (Armijos Solórzano, Narváez Zurita, Ormaza Andrade, & Erazo Álvarez, 2020, pág. 6).

Realizado por: Evas T., 2023.

2.2.3 Modelo

El modelo explicado según (Sesento, 2012), es:

La representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. (pág. 1)

El autor (Quintana, 2020) explica un modelo es una herramienta que contiene elementos, comprensibles y que permiten estructurar una realidad que puede ser modificable de acuerdo a la realidad de una organización. (pág. 10)

2.2.4 Modelo de Gestión

Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar, un Modelo de Gestión es un referente estratégico. (Alvarez, 2017, pág. 12)

El modelo de gestión es un proceso o referente a seguir, planeado con rigurosidad, para plantear mejoras o cambios en donde se haya hallado necesario, para llegar a esto, la planificación debe ser elaborada en base a tres elementos las personas, la tecnología y procesos, se los describe como parte esencial de las empresas, con el análisis de estos tres elementos se puede llegar a conocer la situación real de toda organización, e identificar las áreas que necesitan mejorar y así establecer cuáles serán los cambios, que ayudarán a la empresa a ser más eficiente en sus procesos ya sea administrativos, operacionales, o financieros.

“Al ser el modelo de gestión un patrón de funcionamiento integral, se debe incorporar la misión, visión, valores, objetivos principales, secundarios, protocolos, procesos e indicadores”. (Quintana, 2020, pág. 10)

2.2.4.1 Objetivo del Modelo de Gestión

“El objetivo de un modelo de gestión de la estrategia empresarial es crear sistemas de toma de decisiones que guíen y faciliten el logro de los objetivos deseados a corto y largo plazo”. (Ceram Comunicación, 2023, pág. 1)

“El principal objetivo de un Modelo de gestión será: Alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización de tal manera que con sus acciones se logre una ventaja competitiva”. (Alvarez, 2017, pág. 13)

Un modelo de gestión se puede considerar como una herramienta que a partir de un diagnóstico establece una guía para la toma de decisiones, un modelo de gestión puede perseguir varios objetivos como los que se detallan a continuación:

- Generar una visión de largo plazo mediante una estrategia.
- Orientar la organización hacia los clientes realizando una aportación diferencial de valor.
- Generar en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- Priorizar el compromiso con la sociedad y su desarrollo sostenible.
- Innovar la organización y sus diferentes áreas.
- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés dentro de la organización. (EUSKALIT, 2018, pág. 4)

2.2.5 Modelo de Gestión Financiera

Según (Macas, 2021) define el modelo de gestión financiera como un conjunto de estrategias, que tienen como finalidad establecer la aplicación de la gestión financiera para así cumplir los objetivos empresariales. Por ello es necesario que las empresas posean un modelo de gestión según su tamaño, a su actividad, realidad económica, social y cultural. (pág. 25)

Según lo indican (Peña Suárez, Cambal Condo, Arévalo Haro, & Chávez Silva, 2019) se exponen dos perspectivas importantes a cerca de la gestión financiera, en primer lugar, éste permite el uso eficaz y eficiente de los recursos económicos dentro de una empresa, pero también se ocupa en cómo se obtienen estos recursos. (pág. 3)

“Un modelo de gestión financiera es una herramienta de evaluación económica que establece la situación de la organización para considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios y el cumplimiento de los objetivos propuestos”. (Pilaguano Mendoza, Arellano Díaz, & Vallejo Sánchez, 2021, pág. 13)

Podemos definir al modelo de gestión financiera, como una herramienta de esencial aplicación, que consiste en la evaluación de la empresa, identificación de áreas que necesitan de una mejora y establecer estrategias para planificar acciones oportunas, que nos ayuden al cumplimiento de

objetivos y optimización de recursos económicos y financieros. Esta herramienta es necesaria en cualquier empresa u organización, ya que es el referente para la toma de decisiones, por lo cual se considera al área financiera, un área importante para el crecimiento eficiente de la misma.

2.2.5.1 Objetivos de un Modelo de Gestión Financiera

Habiendo definido el modelo de gestión financiera como una herramienta, éste tiene un alto nivel de incidencia en las decisiones de la empresa. Según (Córdoba, Gestión Financiera, 2012) El objetivo de la gestión financiera se determina a partir de dos elementos:

- La generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados.
- La eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (pág. 2)

Por otro lado, uno de los objetivos principales de manera general es la maximización del valor de la empresa, y de ésta se detallan otros objetivos a continuación:



Ilustración 2-2: Objetivos de la Gestión Financiera

Fuente: (CERTUS, 2021, pág. 1).

Realizado por: Evas T., 2023.

2.2.6 Fases de un Modelo de Gestión Financiera

La elaboración de un modelo de gestión financiera se basa en la obtención, análisis e interpretación de los datos históricos que provee la empresa, es decir se basa en los estados financieros, para así realizar un diagnóstico que guíe en la toma de decisiones y predecir escenarios o eventos futuros en los que la empresa pueda estar preparada.

Un modelo de gestión financiera se estructura en diferentes fases o etapas, las cuales se detallan a continuación:

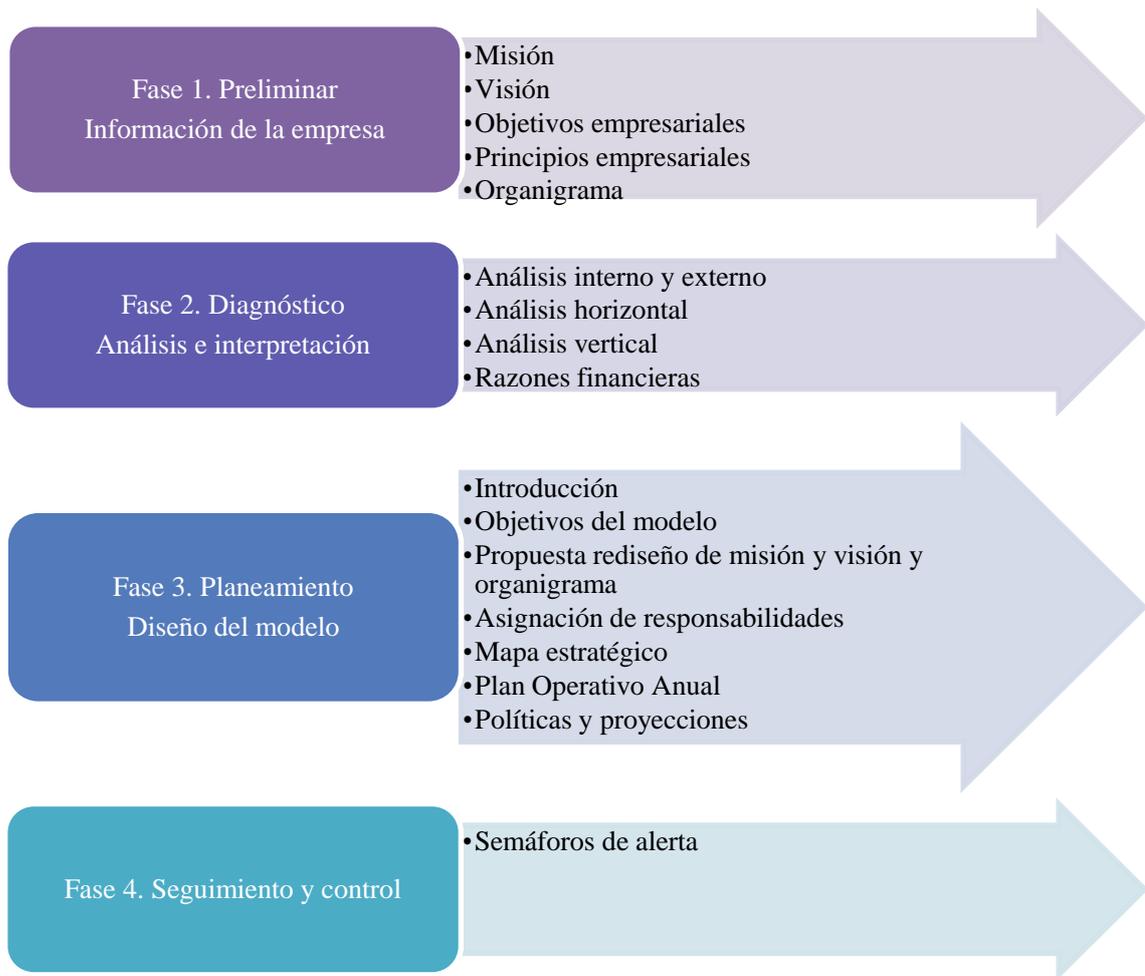


Ilustración 2-3: Fases del Modelo de Gestión Financiera

Fuente: (Estupiñán, 2012).

Realizado por: Evas T., 2023.

2.2.6.1 Fase Preliminar

- **Misión:** La misión refleja la razón de ser de la empresa, cuál es su propósito y objetivo por cumplir en el tiempo presente.
- **Visión:** Define a dónde se dirige o qué camino va a seguir la empresa a mediano y largo plazo para el cumplimiento de objetivos.
- **Principios empresariales:** Un conjunto de valores y creencias que norman el funcionamiento de las empresas u organizaciones. Estos principios determinan los elementos que son más importantes para la empresa. (Quiroa, 2021, pág. 1)
- **Organigrama:**

Es una representación visual ordenada de las estructuras organizacionales que componen la entidad. Siguiendo los criterios establecidos por la dirección y por las políticas de RRHH, el organigrama posibilita identificar las cadenas de mando, cómo se agrupan las personas, bajo qué

área o departamento y las funciones y vinculaciones jerárquicas de la plantilla. (Velilla, 2020, pág. 1)

2.2.6.2 *Fase de diagnóstico*

- **Análisis interno:** Se basa en la evaluación a los recursos humanos y la situación actual de la empresa, en este se determinan las fortalezas y debilidades que puede tener en comparación con la competencia.
- **Análisis externo:** Este se basa en el análisis FODA o DAFO con este análisis ayudará a solucionar problemas que se presenten a futuro en la empresa, en este se evalúan los factores que pueden afectar como regulaciones gubernamentales, factores sociales, tecnología, es decir amenazas y oportunidades. (Ugalde, 2019, pág. 1)

La fase de diagnóstico, también comprende el análisis vertical, horizontal y de ratios o indicadores financieros, antes de abordar cada uno de los tipos de análisis financiero, es importante mencionar el concepto de estados financieros, su importancia y cuáles son. Lo cual se desarrollará más adelante.

2.2.6.3 *Fase de planeamiento*

- **Mapa Estratégico:** “una herramienta que permite describir de forma gráfica la estrategia, proporcionando un marco para ilustrar y vincular los activos intangibles con los procesos de creación de valor, a través de una arquitectura de causa y efecto entre indicadores”. (Sánchez Retiz & Rodríguez Bello, 2019, pág. 1)
- **Plan operativo:** “Es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto”. (Martínez, 2009, pág. 1)
- **Políticas:** “También llamadas políticas organizacionales, constituyen principios, pautas a seguir, formas de pensar y de actuar que emanan de la dirección de la empresa”. (Cigoña, 2023, pág. 1)
- **Proyecciones:** “Es un análisis que te permite calcular desde el punto de vista financiero y contable cuál será el desenvolvimiento de tu empresa o negocio en un futuro determinado. De esta manera, podrás anticipar las eventuales utilidades o pérdidas del proyecto”. (Maejo, 2023, pág. 1)

2.2.6.4 Fase de seguimiento y control

Se refiere a supervisión del trabajo de los distintos departamentos, a efectos de verificar que lo ejecutado coincida con lo previamente planificado, para poder detectar y corregir las posibles desviaciones descubiertas, por lo que se habla actualmente de controles preventivos y no correctivos que permiten finalmente evaluar los resultados del negocio según lo planificado. (Saldarriaga Salavarría, Looz Zambrano, & Pérez Meza, 2019, pág. 3)

2.2.7 Estados Financieros

Según (Elizalde, 2019) los estados financieros contienen información proporcionada por la contabilidad de una organización, éstos reflejan la situación real de una empresa en aspectos como la rentabilidad, de determinados períodos de tiempo. (pág. 3)

Los estados financieros son componentes fundamentales en la contabilidad, puesto que la información incluido en estos documentos son reflejados por transacciones y reportes de los libros contables, permitiendo a los usuarios tomar decisiones que mejoren la solvencia, rentabilidad, y actividad de la empresa. (Sáenz, 2020, pág. 8)

Los estados financieros son el resultado final del proceso contable o ejercicio económico de una empresa, reflejan los resultados obtenidos y la situación económica. Se presentan de forma periódica, ya sea de manera semestral, trimestral, mensual o anual, son de gran importancia ya que son el punto de partida para la toma de cualquier decisión, dentro de una empresa u organización.

2.2.7.1 Importancia de los Estados Financieros

Los estados financieros son de gran importancia para la toma decisiones ya que, gracias a éstos, podemos obtener datos de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y distribución de utilidades.

Los estados financieros nos permiten:

- Tomar mejores decisiones de inversión.
- Conocer la estructura financiera, capacidad de crecimiento, estabilidad y rentabilidad.
- Evaluar la solvencia, la liquidez y capacidad para generar fondos.

- Garantizar a los proveedores y acreedores una retribución justa a su inversión o asignación de recursos o créditos.
 - Identificar los recursos financieros de la organización.
 - Mostrar los resultados de la gestión de los recursos realizada por los administradores.
- (Usat, 2022, pág. 1)

2.2.7.2 Tipos de Estados Financieros

Los principales estados financieros consolidados son:

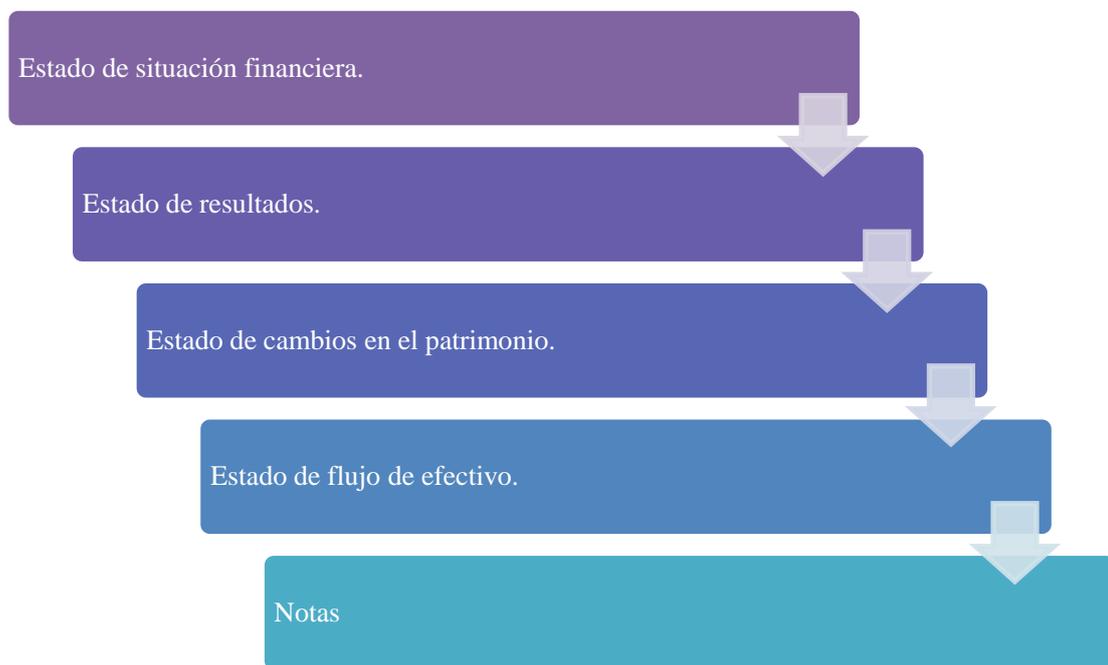


Ilustración 2-4: Estados Financieros

Fuente: (Estupiñán, 2012).

Realizado por: Evas T., 2023.

- **Estado de Resultados:** Comprende las cuentas de ingresos y gastos. Este estado, refleja el resultado de todas las operaciones, al final del ejercicio económico se determina una utilidad o pérdida.
- **Estado de Situación o Balance General:** Comprende las cuentas reales de activo, pasivo y capital, mide los bienes que posee la compañía, las deudas con terceros, el aporte y gestión de sus propietarios.
- **Estado de Flujo del Efectivo:** Evalúa el comportamiento de los recursos de efectivo de la empresa de acuerdo con sus actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Estado de Cambios en el Patrimonio:** Establece las variaciones o cambios en las cuentas que constituyen el patrimonio. (Castrellón Calderón, Cuevas Castillo, & Calderón, 2021, pág. 11.)

- **Notas:** “Son explicaciones que se hacen al margen de los estados financieros con la finalidad de precisar, aclarar o explicar algo”. (Euroinnova, 2023, pág. 1)

2.2.8 *Análisis Financiero*

Los análisis financieros son considerados una pieza fundamental para poder detectar la situación, así como el desempeño tanto económico como el financiero que tiene toda organización, por medio del cual se podrán detectar las dificultades y luego poder realizar las correcciones necesarias. (Marcillo Cedeño, Aguilar Guijarro, & Gutiérrez Jaramillo, 2021, pág. 2)

El rol de la contabilidad en una empresa consiste en mostrar la realidad económica y financiera de la misma, por ello es necesario interpretar y analizar esa información para conocer con profundidad el comportamiento de los recursos de la empresa, cada estado financiero posee un componente muy significativo, el cual permite simplificar de una mejor manera y llegar a la obtención de un buen resultado. (Armijos Solórzano, Narváez Zurita, Ormaza Andrade, & Erazo Álvarez, 2020, pág. 8)

El análisis financiero inicia a partir de la consecución del proceso contable, en este sentido se puede decir que el análisis financiero es la interpretación de la situación real de la empresa, basada en la información proporcionada de los estados financieros, con la finalidad de establecer un diagnóstico para prever escenarios futuros.

El objetivo principal del análisis financiero es la evaluación y diagnóstico de la situación actual de la organización, para ello los estados financieros son de gran importancia ya que éstos nos permiten tomar decisiones en cuanto asignación de recursos, inversión, financiamiento, etc.

Tabla 2-1: Métodos de análisis financiero

Métodos de análisis financiero	
Vertical o estático	Analiza un período específico <ul style="list-style-type: none"> • Porcientos integrales • Razones simples • Balance doble • Razones estándar
Horizontal o dinámico	Compara los estados financieros de dos períodos diferentes <ul style="list-style-type: none"> • Aumentos y disminuciones

Histórico	Examina una sucesión de estados financieros en períodos distintos <ul style="list-style-type: none"> • Serie de cifras • Serie de variaciones • Índices
Proyectado	Plantea proyecciones para los estados financieros <ul style="list-style-type: none"> • Control de presupuesto • Punto de equilibrio • Control Dupont
Bursátil	Para empresas que tienen acciones en la bolsa de valores <ul style="list-style-type: none"> • Análisis fundamental • Análisis técnico

Fuente: (Hilario García, y otros, 2020, pág. 3).

Realizado por: Evas T., 2023.

2.2.8.1 *Análisis Horizontal*

Este método compara los cambios financieros que sufrió el negocio de un año con otro, los cuales pueden estar presentando aumentos o disminuciones, revelando las variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, obteniendo una mejor perspectiva de los cambios presentados en la entidad para su estudio, interpretación, análisis y toma de decisiones. (Polanco, Santos, & De la Cruz, 2020, pág. 92)

El análisis horizontal realiza la comparación en los cambios que se han dado en las cuentas de 2 períodos diferentes, los estados financieros en los que se realiza el análisis horizontal, son el Balance General y el Estado de Resultados.

La empresa debe mantener un análisis constante, para conocer el comportamiento de las cuentas en el tiempo. El análisis de tipo horizontal es de gran importancia ya que nos permite conocer la variación, aumento o disminución de los rubros que conforman los estados financieros, así como identificar las posibles fallas o debilidades en el manejo financiero de la empresa, con la finalidad de reducir los riesgos en la toma de decisiones.

El cálculo dentro del análisis horizontal consiste en una comparación de cada uno de los rubros de los estados financieros de dos períodos. Las comparaciones o variaciones se expresan de tres maneras diferentes:

- Variación Absoluta: Expresado en términos monetarios.

$$\text{Variación} = (\text{Cifra actual} - \text{Cifra anterior})$$

- Variación Relativa: Expresado en porcentaje.

$$\text{Variación \%} = \left(\frac{\text{Cifra actual}}{\text{Cifra anterior}} - 1 \right) \times 100$$

- En razón: Si la razón es mayor o menor que 1.

$$\text{Razón} = \left(\frac{\text{Cifra actual}}{\text{Cifra anterior}} \right)$$

2.2.8.2 *Análisis Vertical*

El análisis vertical muestra la relación de cada una de sus partidas del monto base del estado financiero se visualiza como un porcentaje de esa base para el balance general el total de activo es la cuenta base de igual manera el total de pasivo, si se analiza el estado de resultado las ventas netas es la cuenta base. (Polanco, Santos, & De la Cruz, 2020, pág. 92)

El análisis vertical es de fácil interpretación y es de gran importancia en el proceso de toma de decisiones, ya que nos permite:

- Distribución equitativa de recursos
- Detectar las fortalezas y debilidades financieras
- Tomar decisiones en cuanto al financiamiento e inversión

El cálculo del análisis vertical determina el porcentaje de participación de una cuenta o rubro sobre un total, para realizar el cálculo primero se debe establecer la cuenta base, por ejemplo, en el Balance general, la cuenta base sería el total activos.

Fórmula para el análisis vertical:

$$\text{Porcentaje de participación \%} = \left(\frac{\text{Valor subcuenta}}{\text{Valor cuenta base}} \right) \times 100$$

2.2.8.3 Indicadores Financieros

Según lo explican (Imaicela Carrión, Curimilma Huanca, & López Tinitana, 2019) los indicadores financieros son un tipo de medida que se aplican sobre los estados financieros de una empresa con la finalidad de evaluar su estado, permiten analizar diferentes aspectos financieros como la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia mediante la relación entre varias cuentas. (pág. 2)

Según (Armijos Solórzano, Narváez Zurita, Ormaza Andrade, & Erazo Álvarez, 2020), los indicadores financieros son de gran importancia dentro de una empresa u organización ya que permiten conocer la realidad financiera expresado en porcentajes y a través un diagnóstico se pueden identificar las debilidades que posee, además de facilitar la asignación y generación de recursos. (pág. 8)

Los indicadores financieros son herramientas de medición que se utilizan para el análisis financiero de cualquier empresa, nos permiten conocer la situación actual en base a información o datos históricos provistos por los estados financieros, a partir de éstos se puede realizar proyecciones e identificación de problemas, brindando un respaldo para la toma de decisiones.



Ilustración 2-5: Indicadores Financieros

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros).

Realizado por: Evas T., 2023.

Tabla 2-2: Indicadores de Liquidez

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo.

Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo pero sin depender de la venta de inventarios.
--------------	--	---

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros).

Realizado por: Evas T., 2023.

Tabla 2-3: Indicadores de Solvencia

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide el nivel de autonomía financiera.
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Indica cómo se financia mayormente la empresa, propietarios o acreedores.
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	Indica la cantidad de unidades monetarias del patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el número de unidades monetarias de activos obtenidos por cada unidad monetaria del patrimonio.
Apalancamiento financiero	$\frac{\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{UAI}}{\text{Activos Totales}}}$	Indica los beneficios o desventajas del endeudamiento con terceros.

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros).

Realizado por: Evas T., 2023.

Tabla 2-4: Indicadores de Gestión

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra el número de veces que giran las cuentas por cobrar.
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	Indica las unidades monetarias vendidas por

		cada unidad monetaria invertida del activo inmovilizado.
Rotación de ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$	Mide el número de veces en el que se utilizan los activos en de terminado nivel de ventas.
Período medio de cobranza	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar \times 365}{Ventas}$	Mide en días el grado de liquidez de las cuentas por cobrar, o el tiempo de recuperación de cartera.
Período medio de pago	$\frac{Cuentas\ por\ pagar \times 365}{Compras}$	Indica el número de días o tiempo en que la empresa cumple con sus obligaciones en cuanto a inventarios.
Impacto gastos, administración y ventas	$\frac{Gastos\ administrativos\ y\ ventas}{Ventas}$	Indica cuando los gastos operacionales afectan al margen bruto, lo que significaría la disminución de utilidades netas.
Impacto de la carga financiera	$\frac{Gastos\ financieros}{Ventas}$	Mide en porcentaje la participación de los gastos en el total de las ventas.

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros).

Realizado por: Evas T., 2023.

Una vez conceptualizado los indicadores de gestión, es importante tomar en cuenta el ciclo de conversión del efectivo para conocer de manera más específicas las operaciones de la empresa y medir cuál es su eficiencia.

- **Ciclo de conversión del efectivo:** Es el tiempo que transcurre entre el pago de las cuentas por pagar de una compañía y la recepción de efectivo de sus cuentas por cobrar. (Douglas, Finnerty, & Stowe, 2000, pág. 586)

El ciclo de conversión de efectivo, también conocido como ciclo operativo neto o ciclo de efectivo, mide el tiempo que tardan la producción y las compras de existencias en

traducirse en ventas e ingresos, ésta métrica representa el tiempo que lleva mover el inventario, cobrar y pagar deudas sin incurrir en tarifas o intereses adicionales, la CCC se mide típicamente en días. (Álvarez, 2021, pág. 1)

- La fórmula para calcular el ciclo de conversión, incluye el período medio de inventarios, el período medio de cobro y el período medio de pago, como se muestra a continuación:

$$CCE = PMI + PMC - PMP$$

Tabla 2-5: Indicadores de Rentabilidad

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rentabilidad neta del activo (DUPONT) (ROA)	$\left(\frac{Utilidad\ neta}{ventas}\right)\left(\frac{ventas}{activo\ total}\right)$	Indica la capacidad del activo para la obtención de utilidades.
Margen bruto	$\frac{Ventas\ netas - costo\ de\ ventas}{ventas}$	Permite conocer la rentabilidad frente al costo de ventas.
Margen operacional	$\frac{Utilidad\ operacional}{ventas}$	Mide el nivel de rentabilidad generado, independientemente de cómo está financiado.
Rentabilidad Neta de ventas (ROS)	$\frac{Utilidad\ neta}{ventas}$	Mide la utilidad de la empresa, por cada unidad de venta.
Rentabilidad operacional del patrimonio	$\frac{Utilidad\ operacional}{patrimonio}$	Indica el nivel de rentabilidad frente a lo invertido por los socios, excluyendo gastos financieros, impuesto y de trabajadores.
Rentabilidad financiera (ROE)	$\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$	Mide el beneficio o utilidad neta menos los gastos financieros, impuestos y de trabajadores, en relación a la inversión de los socios.

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros).

Realizado por: Evas T., 2023.

Dentro de los indicadores de gestión financiera, tenemos las NOF, Fondo de Maniobra y Posición Real de Liquidez, son indicadores a corto plazo, que nos permiten conocer la eficiencia en las actividades operacionales de la empresa.

- **Necesidad Operativa de fondos:** “Son las inversiones netas necesarias que efectúa la empresa para llevar a cabo el ciclo operativo del negocio”. (Elizabet, 2020, pág. 7)

$$NOF = \text{Activo circulante operativo} - \text{Pasivo circulante operativo}$$

- **Fondo de Maniobra:** “Se trata del total de fondos permanentes disponibles de entrada que tiene una empresa para financiar sus operaciones.” (Elizabet, 2020, pág. 7)

$$FM = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

- **Posición real de liquidez:** Nos indica si la empresa tiene la capacidad de financiar sus operaciones y la existencia de un excedente de caja, que debería invertirse para no incurrir en fondos ociosos. Por el contrario, si no es capaz de financiarse, aparece la necesidad de recursos negociados.

$$\text{Excedente de caja} = \text{Fondo de maniobra} - NOF$$

$$\text{Necesidad de recursos negociados} = NOF - \text{Fondo de maniobra}$$

2.2.8.4 Toma de decisiones

La toma de decisiones consiste en las acciones previamente planificadas, con la finalidad de lograr una mejora en los problemas o inconvenientes detectados, se basa en la información obtenida gracias a los estados financieros, toma en cuenta la reducción de riesgos y el cumplimiento de objetivos de las empresas u organizaciones.

“En la toma de decisiones influyen las emociones, las diferencias de género y la personalidad. También intervienen diferentes variables como lo son ganancias y pérdidas.” (Trejos Salazar, Osorio Correa, Corrales Marín, & Duque Hurtado, 2021, pág. 2)

El proceso de toma de decisiones no se basa solamente en los datos o información financiera, sino que dependen en gran parte de la visión y preferencias de los socios o inversionistas.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

En el presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, es decir contendrá información y análisis de tipo cuantitativo y cualitativo.

La investigación cuantitativa presenta características esenciales en su forma de abordar los estudios como es el establecimiento de las hipótesis, las cuales se generan antes de recolectar y analizar los datos. Este paso precede una recolección de información las cuales fundamentan la medición de variables o conceptos contenidos en las hipótesis. (Otero Ortega, 2018, pág. 5)

Se utilizó mediciones numéricas a partir de la información proporcionada por la empresa y se procedió a realizar el cálculo e interpretación de indicadores y ratios financieros en base a los estados financieros. La utilización de un enfoque cuantitativo es necesario para la realización de un modelo de gestión financiero adecuado para la empresa.

“El enfoque cualitativo tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno”. (Otero Ortega, 2018, pág. 11)

La recolección de datos no numéricos es importante para establecer una base conceptual que brinde una guía para el desarrollo del modelo de gestión financiera. La información cualitativa se proporcionó a través de una entrevista al gerente y trabajadores de la empresa, y así se realizó una evaluación de manera general.

3.2 Nivel de Investigación

La investigación abordó los niveles exploratorio y descriptivo.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 93)

Se empleó el nivel exploratorio ya que se utilizó información directa de la empresa, con la finalidad de obtener una visión más clara para así conocer los problemas o defectos de la parte financiera de la empresa.

“Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 95)

Se utilizó el nivel descriptivo, puesto que se analizó los resultados obtenidos a partir de la encuesta, además del análisis de información financiera y la descripción de los elementos del modelo de gestión financiera, lo que facilitó el desarrollo de la propuesta del modelo.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente

Se utilizó el diseño de tipo no experimental.

“En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 214)

No experimental, ya que no se utilizó la manipulación de variables y no se orientó al estudio de ciencias prácticas. El presente trabajo de titulación se basa en el entorno de la empresa ferretera y la información proporcionada por la misma.

3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

Para este trabajo se consideró un tipo de estudio transversal.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 216)

Se aplicó el diseño de tipo transversal, porque se analizaron los datos de las variables en un periodo de tiempo determinado.

3.4 Tipo de estudio

- **Documental:** “La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos”. (Grajales, 2000, pág. 2)

Se utilizó el estudio de tipo documental ya que se realizaron la recolección de información teórica de varias fuentes, bibliográficas, artículos científicos, tesis y libros. Además, que también se consideró información general de la empresa. Esto sirvió como sustento para el desarrollo del modelo de gestión financiera.

- **De campo:**

Esta clasificación distingue entre el lugar donde se desarrolla la investigación, si las condiciones son las naturales en el terreno de los acontecimientos tenemos una investigación de campo, como los son las observaciones en un barrio, las encuestas a los empleados de las empresas, el registro de datos relacionados con las mareas, la lluvia y la temperatura en condiciones naturales. (Grajales, 2000, pág. 3)

Se obtuvo información mediante un acercamiento directo, a través de visitas a la empresa y realización de encuestas a los trabajadores, de esta manera se pudo identificar las áreas en las que la empresa necesita mejorar.

- **Aplicada:**

La investigación aplicada recurre a los conocimientos ya alcanzados en la investigación básica para encaminarlos al cumplimiento de objetivos específicos; por tanto, este tipo de investigación considera todo el conocimiento existente en un área concreta, que será aplicado en el intento de solucionar problemas específicos. (Castro Maldonado, Gómez Macho, & Camargo Casallas, 2023, pág. 19)

La realización de una propuesta de modelo de gestión financiera, pretende dar solución a los problemas financieros y económicos que se encuentren en la empresa, tras una correcta evaluación.

3.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1 Población

Según (Condori Ojeda, 2020) la población es el elemento o conjunto de elementos sujetos a análisis para el estudio. (pág. 3)

En el presente trabajo de investigación, se realizó el análisis financiero de la empresa, es decir un análisis interno, por lo cual se utilizó una población finita. Las encuestas a realizar fueron dirigidas al personal, administrativo y operativo de la empresa, los cuales son, el gerente, contadora, vendedores, despachadores y choferes.

Tabla 3-1: Población del Grupo Ferretero "San Pedrito"

ÁREA	CANTIDAD
ÁREA DE GERENCIA	1
ÁREA ADMINISTRATIVA	2
ÁREA OPERATIVA	11
TOTAL	14

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

3.5.2 Muestra

El autor (Condori Ojeda, 2020) explica que la muestra es una parte del total de una población sobre la cual se va a estudiar. (pág. 3)

Al ser un análisis de tipo interno y habiendo establecido una población finita no se realizó el cálculo de la muestra. Las encuestas se realizaron a toda la población definida anteriormente.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos

El presente trabajo utilizó el método deductivo, tanto como el método inductivo, para obtener una perspectiva más amplia y específica de la situación de la empresa. También se empleó el método analítico debido a que los estados e información financiera requieren de análisis previo antes de una valoración.

La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. (García Dihigo, 2016, pág. 67)

Método deductivo: A través del método deductivo se pudo identificar los problemas de la empresa a partir de la información obtenida y la información conceptual.

Según (García Dihigo, 2016) el método inductivo permite llegar a una idea general a través de ideas particulares, esta forma de razonamiento estudia la similitud de los fenómenos individuales. (pág. 67)

Método inductivo: Con la información detallada de los estados financieros se pudo realizar un análisis de manera general la situación de la empresa.

“El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos.” (Lopera Echavarría, Ramírez Gómez, Zuluaga Aristazábal, & Ortiz Vanegas, 2010, pág. 18)

Método analítico: Se analizaron los diferentes componentes y variables de forma individual para reconocer las deficiencias de la empresa y así obtener conclusiones.

3.6.2 *Técnicas*

A continuación, se describen las técnicas que se utilizaron para la recopilación de información en el trabajo de investigación.

- **Encuesta:**

La encuesta se ha convertido En una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. (López Romo, 1998, pág. 1)

La encuesta estuvo dirigida a los trabajadores de la empresa, de esta manera se pudo conocer, cuál es su opinión acerca del funcionamiento de la ferretería, así como la situación de la misma.

- **Observación:** “Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.” (Fabbri , 1998, pág. 2)

Esta técnica se utilizó al realizar visitas a la empresa, para obtener información de manera directa sobre las operaciones y procesos que realizan e identificar los problemas que se presentan en su actividad económica.

- **Entrevista:** “La entrevista es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información.” (Abril, 2008, pág. 1)

La entrevista fue dirigida al gerente o propietario del grupo ferretero “San Pedrito”, quien respondió una serie de preguntas abiertas relacionadas a su misión, visión y cómo funciona desde la parte administrativa y operacional, de esta manera se pudo realizar un diagnóstico con una visión más clara.

3.6.3 *Instrumentos de investigación*

- **Cuestionario:**

Según los autores (López Roldán & Fachelli, 2016) el cuestionario tiene como finalidad obtener información a partir de la formulación de preguntas dirigidas a los entrevistados para analizar y comparar respuestas, este instrumento de investigación estudia y analiza la situación de una población. (pág. 17)

Este instrumento se aplicó a los trabajadores de la empresa, los resultados arrojados, fueron de gran utilidad para diagnosticar a la ferretería y proporcionar posibles soluciones ante las problemáticas encontradas.

- **Guía de observación:** “Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.” (Pérez Porto & Merino, 2012, pág. 1)

Se recolectó información directa y confiable de la empresa, los estados financieros brindaron sustento para realizar la evaluación y análisis de los mismos.

- **Guía de entrevista:** “La guía de la entrevista es el listado de preguntas que se prepara el investigador para interrogar al entrevistado.” (Tejero González, 2021, pág. 69)

Este instrumento dió una guía en cuanto a las preguntas que fueron dirigidas al gerente o propietario del grupo ferretero “San Pedrito”, con la finalidad de obtener información relevante para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión financiera.

3.6.4 Variables

- Variable independiente: Modelo de gestión financiera.
- Variable dependiente: Recursos económicos y financieros.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis y discusión de resultados

4.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la Encuesta realizada al personal

El día lunes 05 de mayo del 2023, se realizó las encuestas al personal operativo del Grupo Ferretero “San Pedrito”, con la finalidad de obtener información y evaluar la situación real de la empresa, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1.- Elementos que posee la empresa

Tabla 4-1: Conocimiento de la filosofía empresarial

Opciones	Frecuencia	%
Misión	3	21%
Visión	5	36%
Organigrama estructural	4	29%
Capacitación al personal	0	0%
Manual de funciones	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

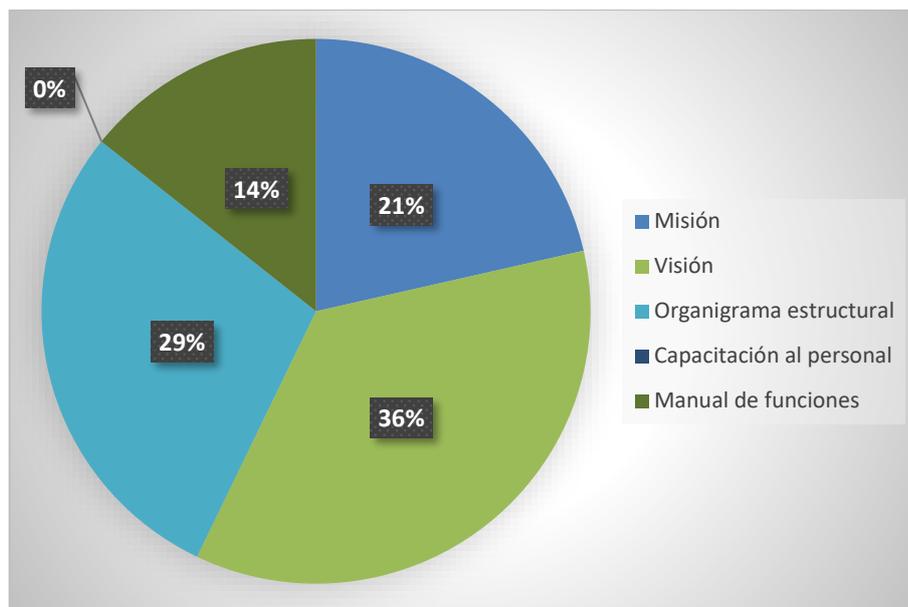


Ilustración 4-1: Conocimiento de la filosofía empresarial

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según la tabla del total de 14 trabajadores (100%), 3 respondieron que el grupo ferretero posee misión (21%), 5 personas respondieron que la empresa posee visión (36%), 4 respondieron que existe un organigrama estructural (29%), los 2 restantes respondieron que existe un manual de funciones (14%), y ninguno de ellos señaló que la empresa realiza capacitaciones al personal (0%).

Interpretación: Se pudo determinar que gran parte del personal conoce parcialmente la filosofía institucional de la empresa, sin embargo, los trabajadores señalaron que no ha existido ningún tipo de capacitación desde su incorporación a la empresa, esto representa una debilidad ya que es importante tener un personal capacitado.

Pregunta 2.- Marque su nivel de aceptación en los siguientes aspectos:

Tabla 4-2: Nivel de aceptación

Opciones	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
Sueldo	2	14%	8	57%	4	29%	-	-	-	-	14	100%
Administración de la empresa	1	7%	7	50%	6	43%	-	-	-	-	14	100%
Ambiente laboral	5	36%	8	57%	1	7%	-	-	-	-	14	100%
Solución de problemas	-	-	6	43%	5	36%	3	21%	-	-	14	100%
Nivel de seguridad	-	-	2	14%	8	57%	4	29%	-	-	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

- **Sueldo**

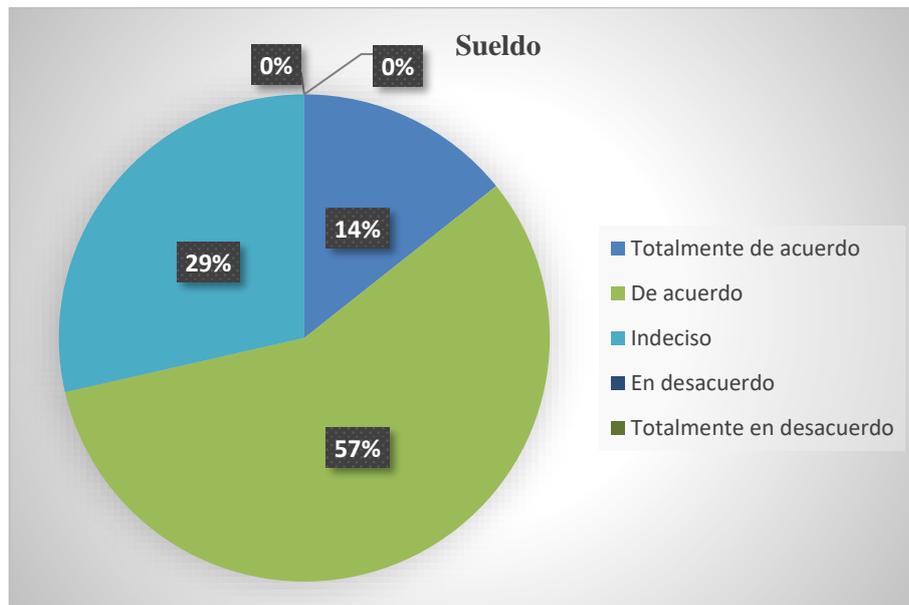


Ilustración 4-2: Sueldo

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que del total de trabajadores (100%), 8 señalaron (57%) que están de acuerdo con el sueldo que perciben, 4 señalaron (29%) que se encuentran indecisos y finalmente 2 trabajadores (14%) dijeron que están totalmente de acuerdo con su sueldo.

Interpretación: Más de la mitad de los trabajadores están de acuerdo con el sueldo que la empresa remunera, debido a que los mismo se encuentran asegurados y perciben beneficios de ley, sin embargo, por los años que han laborado, consideran que el sueldo debería ir en aumento. En este sentido, la empresa cumple con la norma de salario básico unificado.

- **Administración de la empresa**

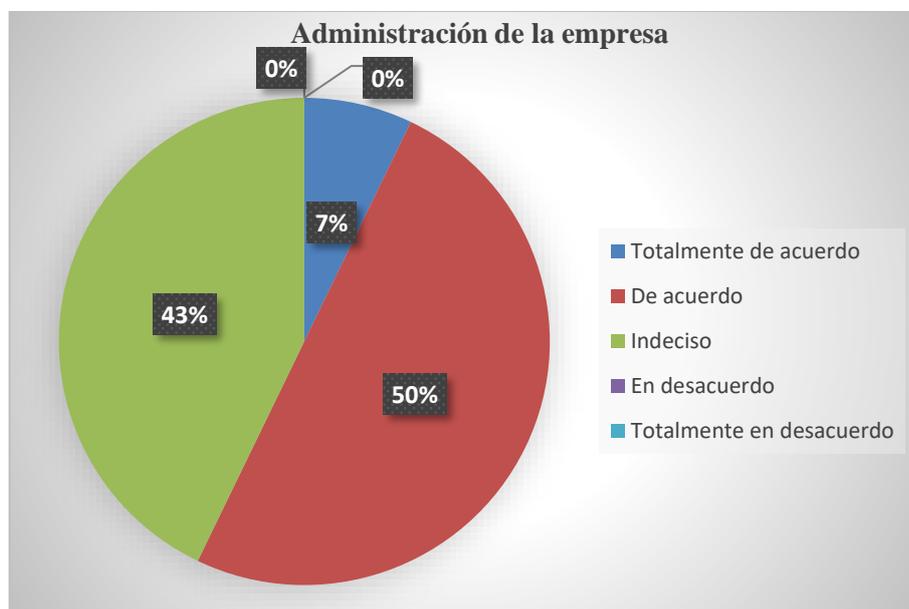


Ilustración 4-3: Administración de la empresa

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que de los 14 trabajadores (100%), 7 personas (50%) señalaron que están de acuerdo con la administración que existe en la empresa, 6 señalaron (43%) que se encuentran indecisos, y 1 trabajador (7%) dijo que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: La mitad del personal considera que está de acuerdo con la administración de la empresa debido a que a lo largo de sus años trabajando no han existido mayores dificultades en cuanto al funcionamiento y actividades que se realizan. La empresa ha ido creciendo, por lo cual consideran una buena administración.

- **Ambiente Laboral**

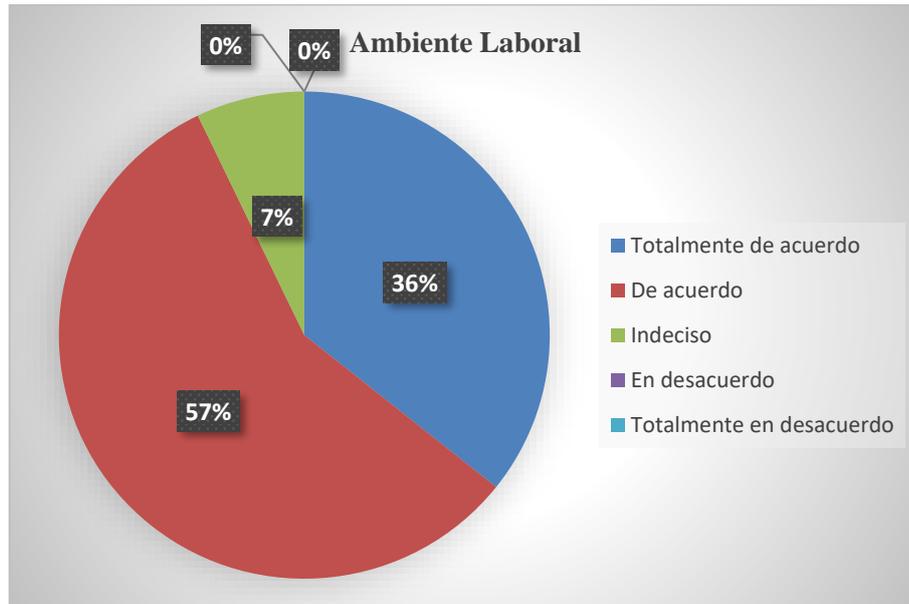


Ilustración 4-4: Ambiente Laboral

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que de los 14 trabajadores (100%), 8 trabajadores (57%) señalaron que están de acuerdo con el ambiente laboral que existe en la empresa, 5 señalaron (36%) que se encuentran totalmente de acuerdo y 1 trabajador (7%) indicó que está indeciso.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se puede determinar que existe un buen ambiente laboral en la empresa, lo cual es una gran ventaja ya que este factor mejora la comunicación en el personal y ayuda al rendimiento en las actividades y funciones de los trabajadores.

- **Solución de problemas**

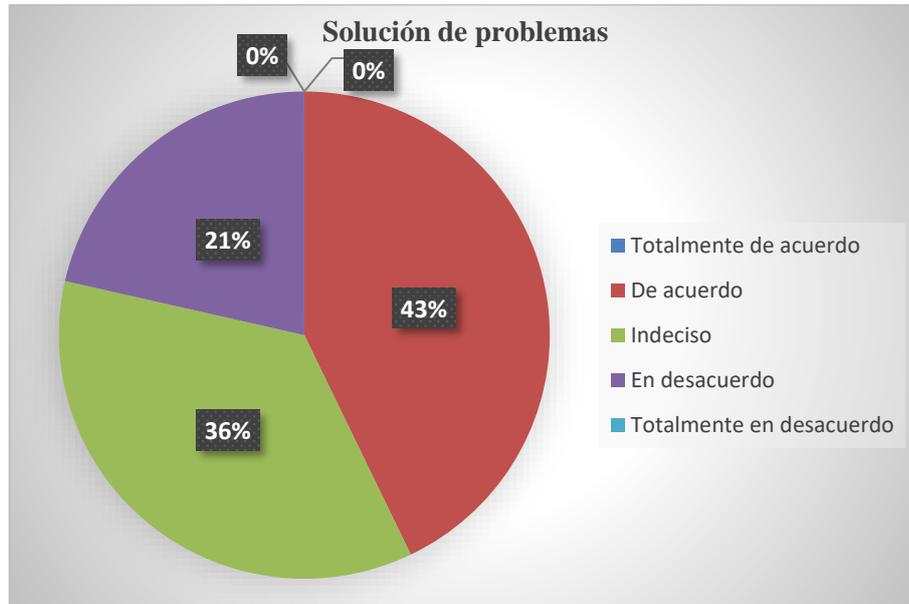


Ilustración 4-5: Solución de problemas

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que de los 14 trabajadores que respondieron la encuesta (100%), 6 trabajadores (43%) señalaron que están de acuerdo con la solución de problemas que existe en la empresa, 5 señalaron (36%) que se encuentran indecisos y 3 trabajadores (21%) indicaron que están en desacuerdo.

Interpretación: Se puede determinar que la solución de problemas es adecuada, debido a la rapidez con la que se resuelven, sin embargo, estas soluciones pueden no ser óptimas o efectivas no sólo a corto sino también a largo plazo, por ejemplo, en cuestiones de uso de maquinaria sin mantenimiento, pago de sueldos con retraso, o incumplimiento con obligaciones a terceros.

- **Nivel de seguridad**

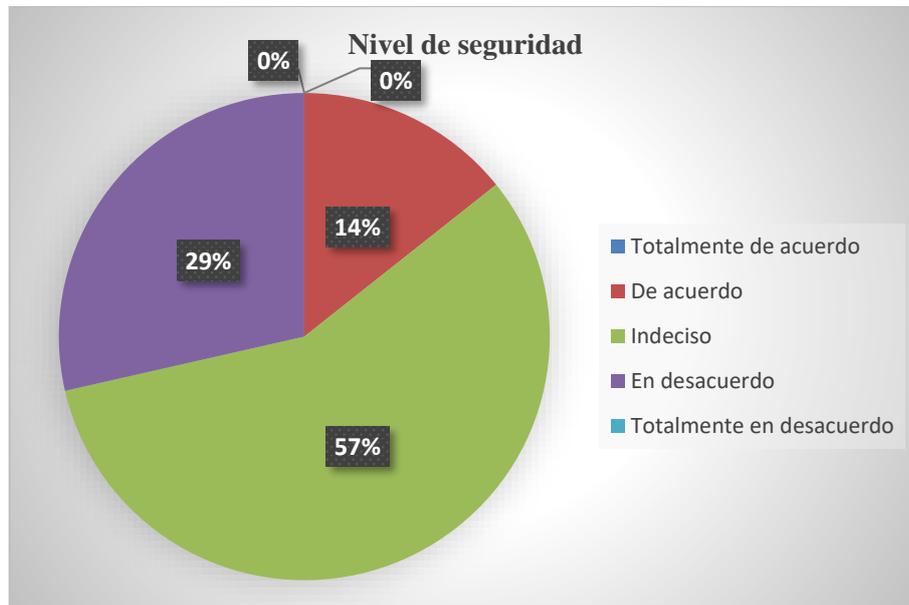


Ilustración 4-6: Nivel de seguridad

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que de los 14 trabajadores encuestados (100%), 8 trabajadores (57%) señalaron que están indecisos con el nivel de seguridad que existe en la empresa, 4 señalaron (29%) que se encuentran en desacuerdo y 2 trabajadores (14%) indicaron que están de acuerdo.

Interpretación: Se puede determinar que no existe un nivel de seguridad adecuado para el personal operativo de la empresa, los trabajadores consideraron que para laborar no cuentan con suficiente equipo de seguridad para trabajos de carga pesada.

Pregunta 3.- Señale con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en la empresa:

Tabla 4-3: Frecuencia de eventos

Opciones	Muy frecuente		Frecuente		Ocasional		Raramente		Nunca		Total	
Falta de comunicación	-	-	3	21%	5	36%	6	43%	-	-	14	100%
Retraso en pago de sueldos	-	-	-	-	8	57%	6	43%	-	-	14	100%
Falta de personal	-	-	-	-	-	-	7	50%	7	50%	14	100%
Mala atención al cliente	-	-	-	-	-	-	4	29%	10	71%	14	100%
Demora en despachar productos	-	-	-	-	4	29%	7	50%	3	21%	14	100%
No hay equipos de seguridad	-	-	8	57%	5	36%	1	7%	-	-	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

- **Falta de comunicación**

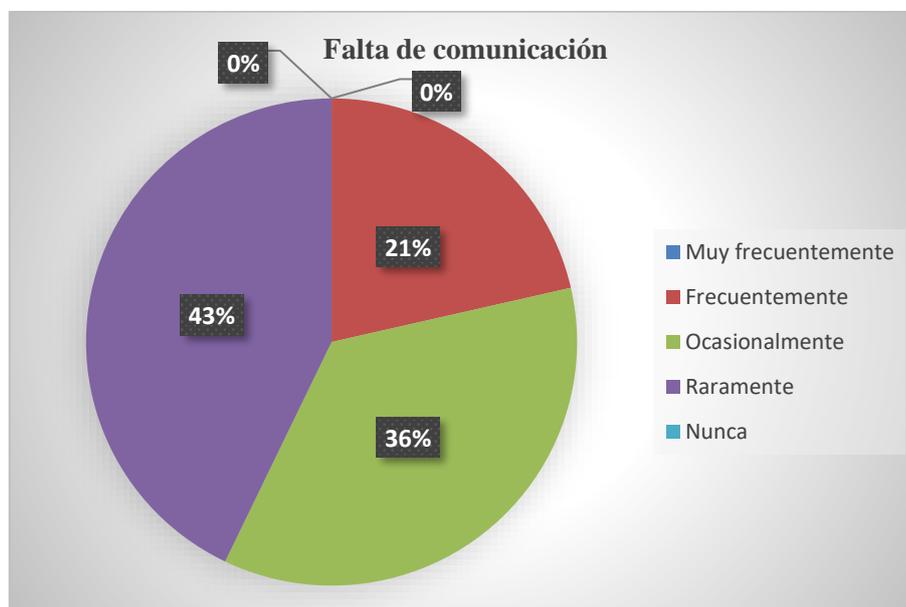


Ilustración 4-7: Falta de comunicación

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que del total de encuestados (100%), 6 trabajadores (43%) señalaron que el problema de falta de comunicación se da raramente en la empresa, 5 señalaron (36%) que se da ocasionalmente, mientras que 3 indicaron (21%) que este problema se da frecuentemente.

Interpretación: El problema de comunicación en la empresa se puede determinar que no es recurrente, debido a que el gerente mantiene una comunicación constante y directa con el personal operativo. Esta debilidad se da con poca frecuencia.

- **Retraso en pago de sueldos**

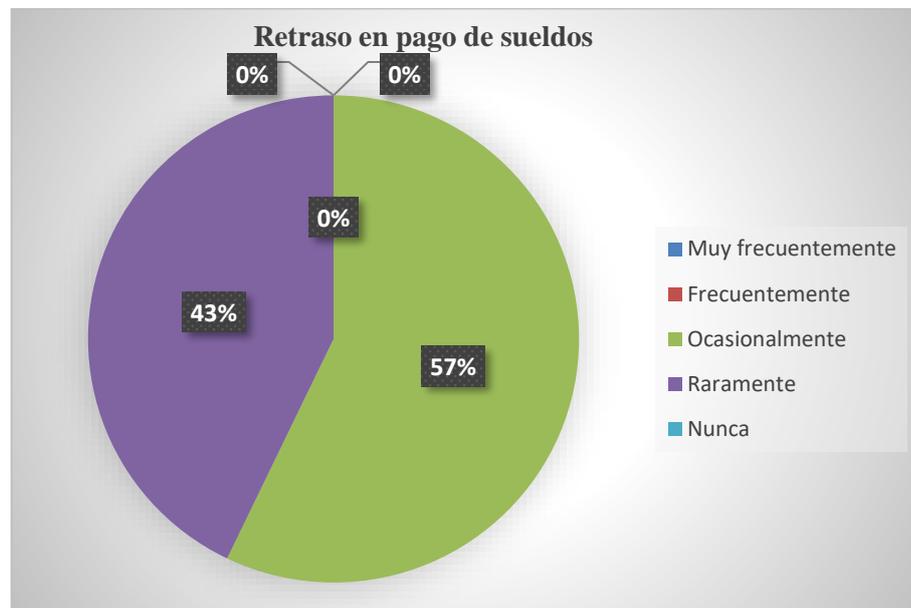


Ilustración 4-8: Retraso en pago de sueldos

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que de los 14 encuestados (100%), 8 trabajadores (57%) indicaron que el retraso en pago de sueldos se da ocasionalmente, mientras que 6 señalaron que el retraso ocurre raramente (43%).

Interpretación: Se pudo determinar que una debilidad de la empresa es el retraso con el pago de sueldos, más de la mitad de trabajadores reconocen este problema, ya que el retraso abarca entre algunos días hasta una semana.

- **Falta de personal**

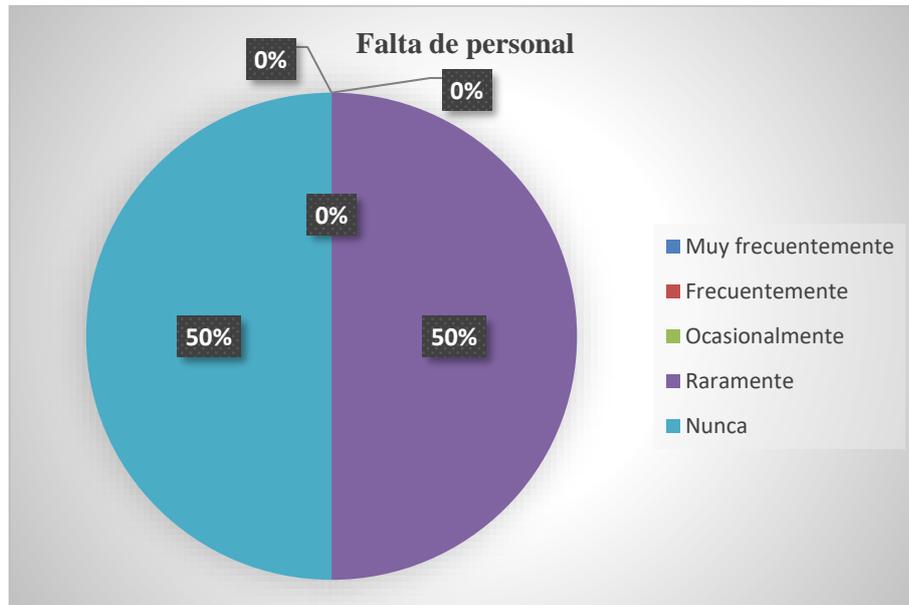


Ilustración 4-9: Falta de personal

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico, de 14 trabajadores (100%), 7 trabajadores (50%) indicaron que el problema de la falta de personal se presenta raramente, mientras que 7 señalaron este problema no se ha presentado nunca (50%).

Interpretación: La respuesta negativa ante la falta de personal se debe que las ventas en los últimos meses han ido disminuyendo por lo cual se determinó que no existe faltante de trabajadores en la empresa.

- **Mala atención al cliente**

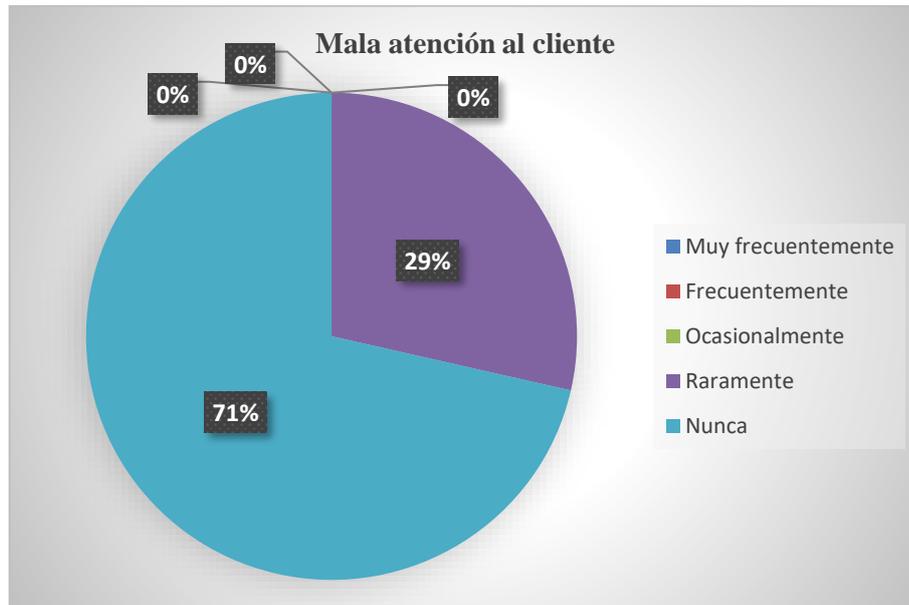


Ilustración 4-10: Mala atención al cliente

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico de los 14 trabajadores (100%), 10 trabajadores (71%) indicaron que nunca se da mala atención al cliente, mientras que 4 señalaron este problema se presenta raramente (29%).

Interpretación: Se pudo determinar la atención al cliente en la empresa es buena y adecuada, los trabajadores y vendedores tienen buena relación con los clientes nuevos y habituales, por lo cual no es una debilidad recurrente de la empresa.

- **Demora en despachar los productos**

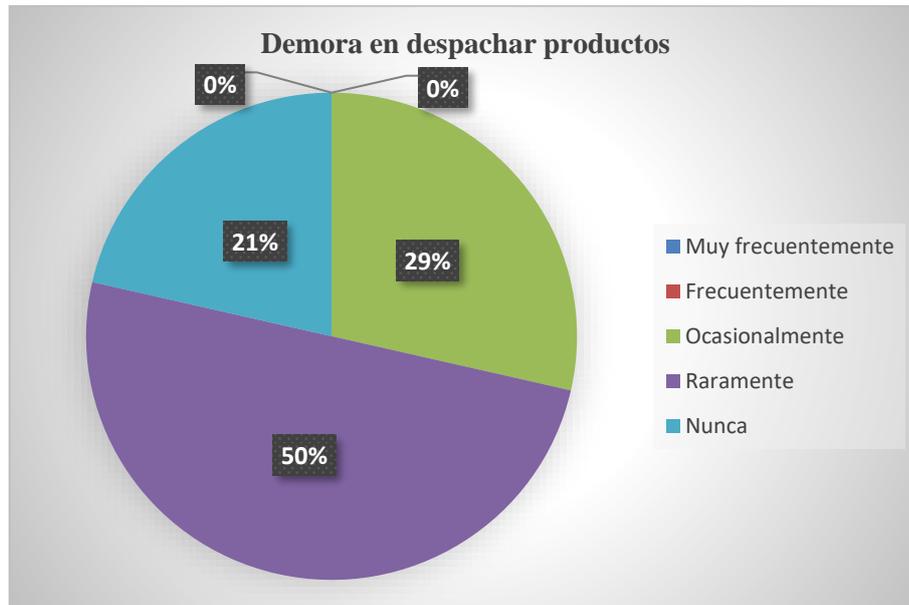


Ilustración 4-11: Demora en despachar productos

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico expone que de los 14 trabajadores (100%), 7 trabajadores (50%) indicaron que la demora en despachar productos se presenta raramente, mientras que 4 señalaron este problema se presenta ocasionalmente (29%) y 3 trabajadores indicaron el problema no se presenta nunca (21%).

Interpretación: Se pudo determinar que el problema en la demora de despachar productos sin bien no es recurrente, gracias a la existencia de un sistema de inventarios, aún representa una debilidad para la empresa.

- **No hay equipos de seguridad**

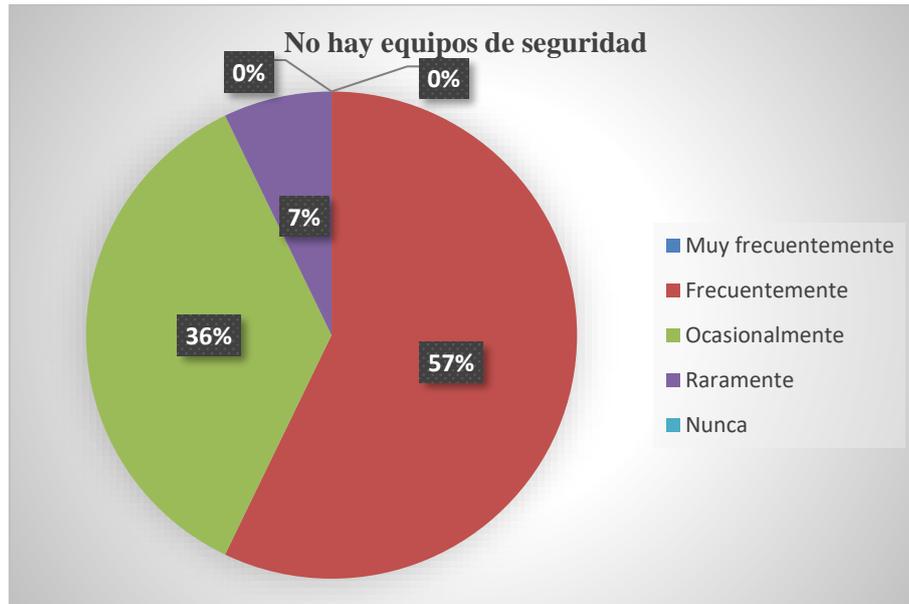


Ilustración 4-12: Equipos de seguridad

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico del total de 14 trabajadores (100%), 8 trabajadores (57%) indicaron que los problemas de los equipos de seguridad se presentan frecuentemente, mientras que 5 señalaron este problema se presenta ocasionalmente (36%) y 1 trabajador señaló que el problema se presenta raramente (7%).

Interpretación: Debido a la respuesta negativa ante este problema por parte de los trabajadores, se puede determinar que éste, es una debilidad significativa de la empresa, los equipos como gafas, guantes y fajas para soporte de espalda en repetidas ocasiones se pierden o son escasos.

Pregunta 4.- Califique el nivel de administración de los recursos materiales de la empresa.

Tabla 4-4: Administración de recursos materiales

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	7%
De acuerdo	6	43%
Indeciso	7	50%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

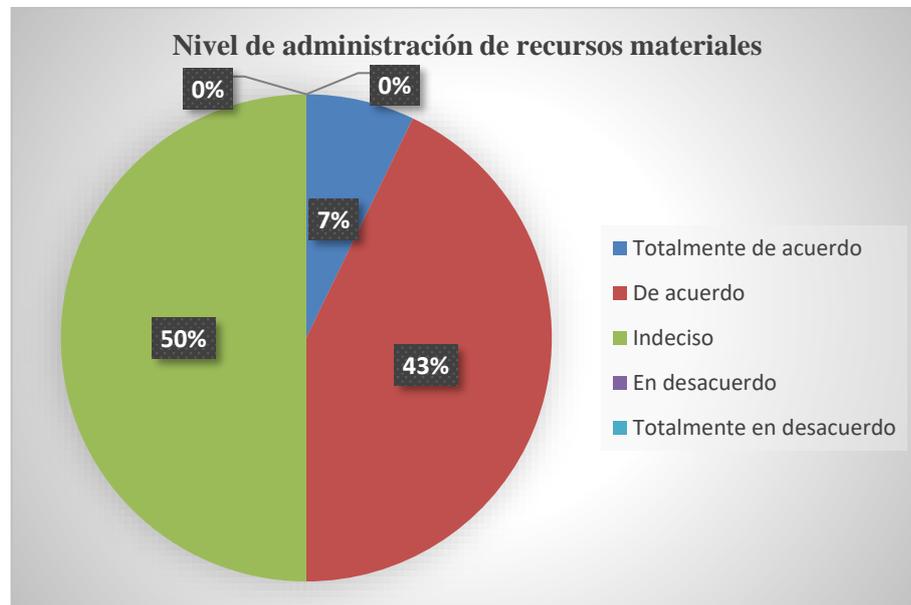


Ilustración 4-13: Administración de recursos materiales

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico del total de encuestados (100%), 7 trabajadores (50%) se encuentran indecisos en cuanto a la administración de recursos materiales, mientras que 6 señalaron estar de acuerdo (43%) y 1 trabajador indicó estar totalmente de acuerdo (7%).

Interpretación: Se pudo determinar que los trabajadores están de acuerdo con la administración y manejo de recursos materiales, debido a que la administración ha sido la misma durante algunos años y ésta no ha presentado mayores dificultades en las actividades que realizan diariamente.

Pregunta 5.- ¿Cómo evaluarías la efectividad de la gestión de tesorería de la empresa en términos de administración de flujos de efectivo?

Tabla 4-5: Gestión de tesorería

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	21,4%
Indeciso	9	64,3%
En desacuerdo	2	14,3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

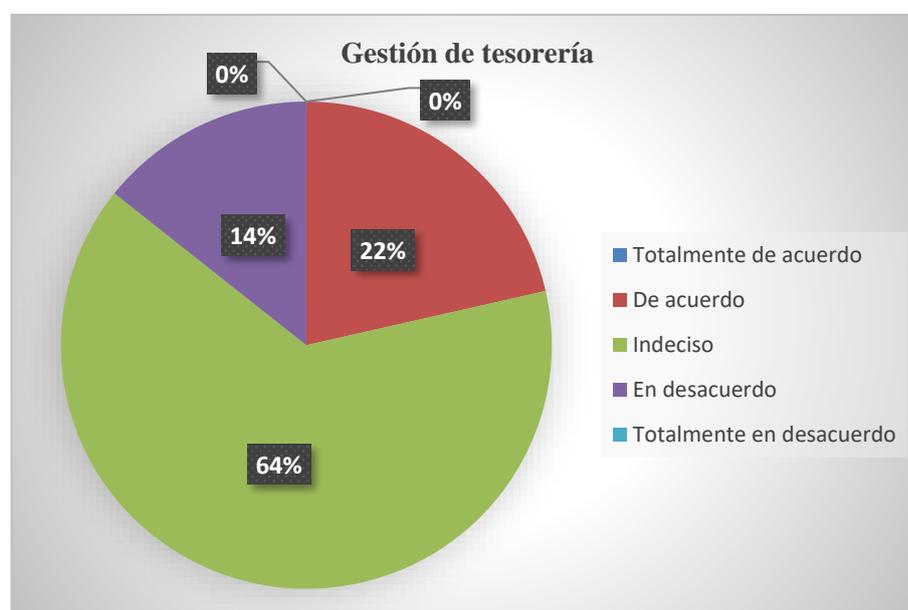


Ilustración 4-14: Gestión de tesorería

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Del total de encuestados (100%), 9 trabajadores (64%) se encuentran indecisos en cuanto a la gestión de tesorería, mientras que 3 señalaron estar de acuerdo (21%) y 2 trabajadores indicaron en desacuerdo (14%).

Interpretación: Se pudo determinar que los trabajadores desconocen la gestión de tesorería, esto debido a que sólo existe un encargado que labora en la caja, y la empresa tampoco socializa con el personal el flujo de efectivo diario.

Pregunta 6.- ¿Cree usted que es importante al análisis financiero para la toma de decisiones en la empresa?

Tabla 4-6: Importancia del análisis financiero

Opciones	Frecuencia	%
Muy importante	12	86%
Importante	2	14%
Moderadamente importante	0	0%
De poca importancia	0	0%
Sin importancia	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

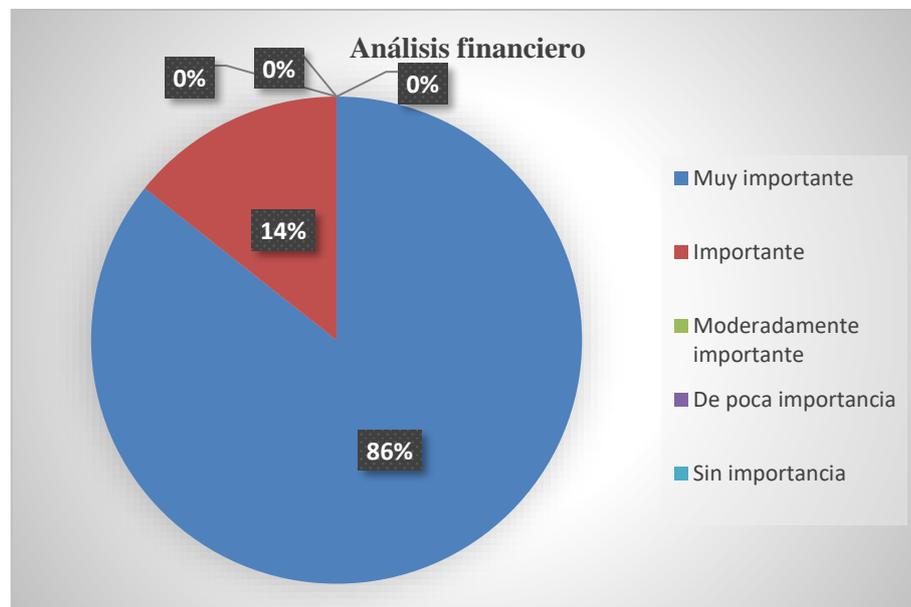


Ilustración 4-15: Importancia del análisis financiero

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico de los 14 trabajadores que respondieron (100%), 12 trabajadores (86%) consideran que el análisis financiero es muy importante, mientras que 2 señalaron que es importante (14%).

Interpretación: La respuesta por parte del personal fue altamente favorable, todos los trabajadores consideran que es de gran importancia que en la empresa exista análisis financiero, debido a que la ferretería realiza grandes compras y también posee créditos y obligaciones con terceros.

Pregunta 7.- ¿Recibes informes financieros periódicos para evaluar el rendimiento y la salud financiera de la empresa, es decir la empresa socializa la situación financiera con los trabajadores?

Tabla 4-7: Socialización de la situación financiera

Opciones	Frecuencia	%
Muy frecuentemente	3	21,5%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Raramente	3	21,5%
Nunca	8	57%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

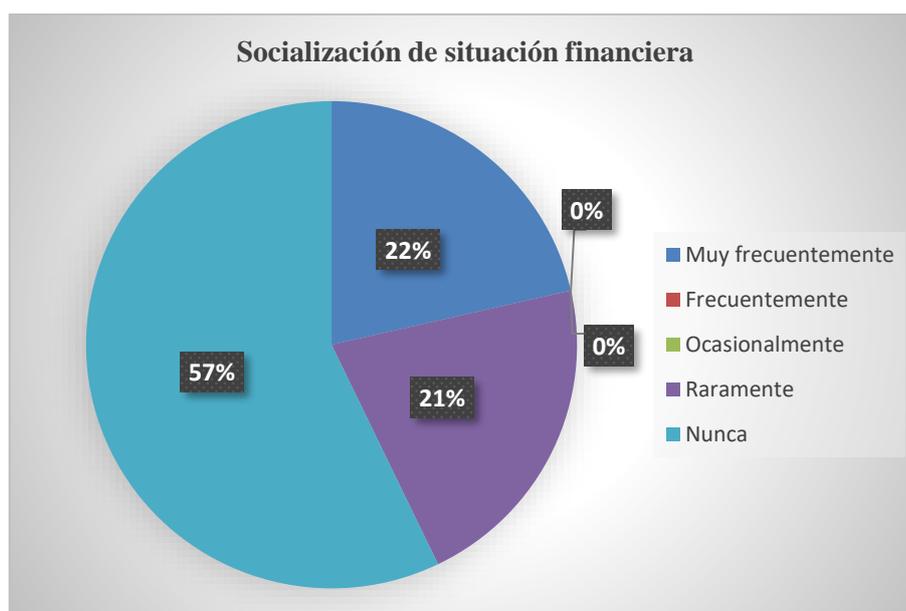


Ilustración 4-16: Socialización de situación financiera

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico de los 14 que respondieron a la encuesta (100%), 8 trabajadores (57%) indicaron que nunca han recibido ningún tipo de socialización de la situación financiera de la empresa, mientras que 3 señalaron que han recibido socialización raramente (21%) y finalmente 3 indicaron que lo reciben muy frecuentemente (22%).

Interpretación: Se pudo determinar que la empresa solamente socializa la situación financiera al personal administrativo y de gerencia, la propietaria de la empresa y la contadora realizan la evaluación de la empresa y toman las decisiones.

Pregunta 8.- ¿Has participado en la toma de decisiones relacionadas con el financiamiento de la empresa, como la obtención de préstamos?

Tabla 4-8: Participación en la toma de decisiones

Opciones		Frecuencia	%
Muy frecuentemente		3	21%
Frecuentemente		0	0%
Ocasionalmente		0	0%
Raramente		1	7%
Nunca		10	71%
Total		14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

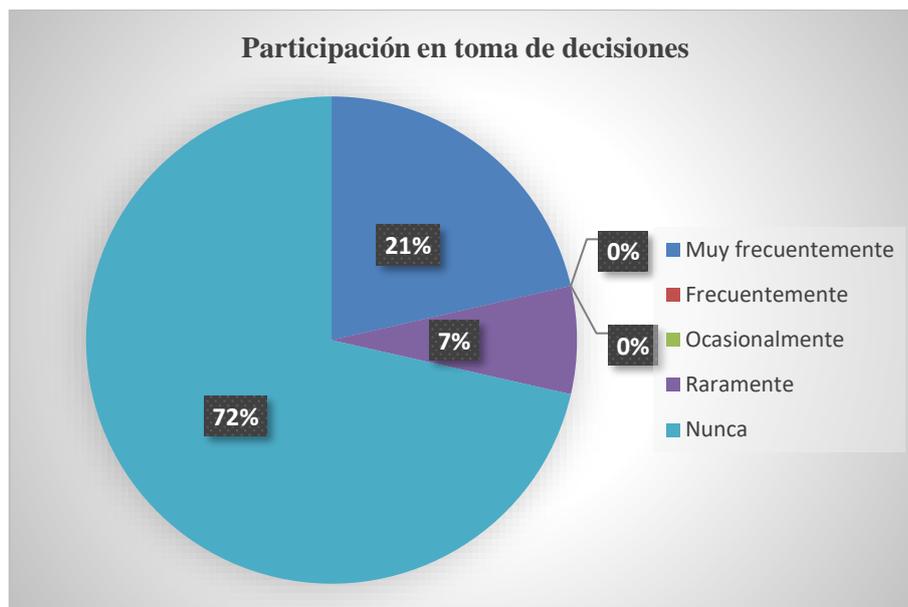


Ilustración 4-17: Participación en toma de decisiones

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico muestra que de los 14 trabajadores (100%), 10 respondieron (72%) indicaron que nunca han participado en la toma de decisiones de la empresa, mientras que 3 señalaron que han participado muy frecuentemente (21%) y finalmente 1 indicó que participa raramente (7%).

Interpretación: Se pudo determinar que la empresa no hace parte de sus trabajadores para la toma de decisiones, solamente el personal administrativo, es decir la propietaria y la contadora juntamente toman las decisiones de compra, financiamiento, pago de sueldos e inversión.

Pregunta 9.- ¿Considera que existe un modelo de gestión financiera en la empresa, o planificación financiera, clara y definida?

Tabla 4-9: Existencia de un modelo de gestión financiera

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	7%
Indeciso	9	64%
En desacuerdo	4	29%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

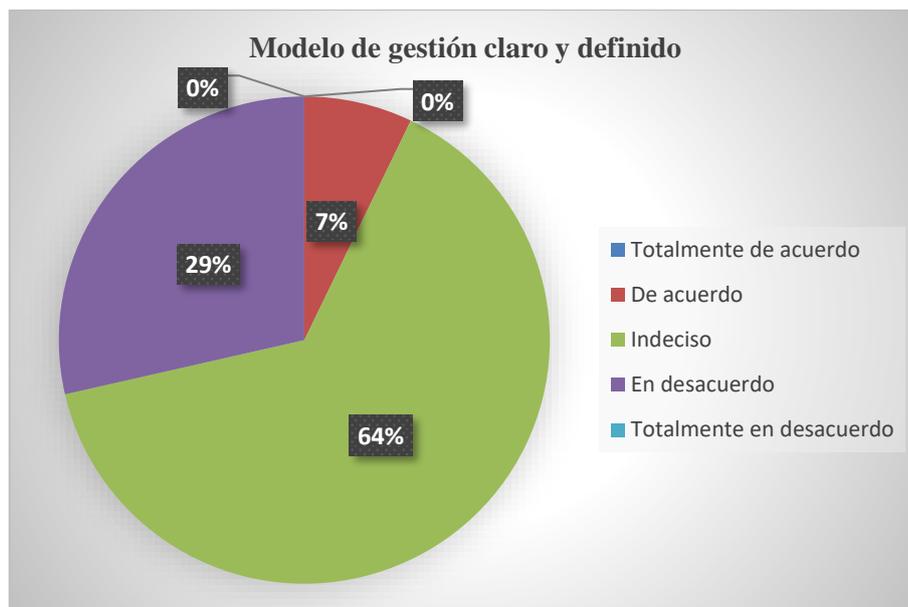


Ilustración 4-18: Modelo de gestión claro y definido

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico los 14 trabajadores (100%) respondieron lo siguiente, 9 trabajadores (64%) indicaron que se encuentran indecisos en cuanto a la existencia de una modelo de gestión financiera en la empresa, mientras que 4 señalaron que están en desacuerdo (29%) y finalmente 1 indicó que está de acuerdo (7%).

Interpretación: La respuesta fue negativa por parte de los trabajadores, ya que en primer lugar desconocen la funcionalidad de un modelo de gestión financiera, además de que no han presenciado ningún tipo de análisis financiero dentro de la empresa.

Pregunta 10.- ¿La empresa cuenta con estrategias para subir las ventas?

Tabla 4-10: Estrategias de ventas

Opciones	Frecuencia	%
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Raramente	3	21%
Nunca	11	79%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

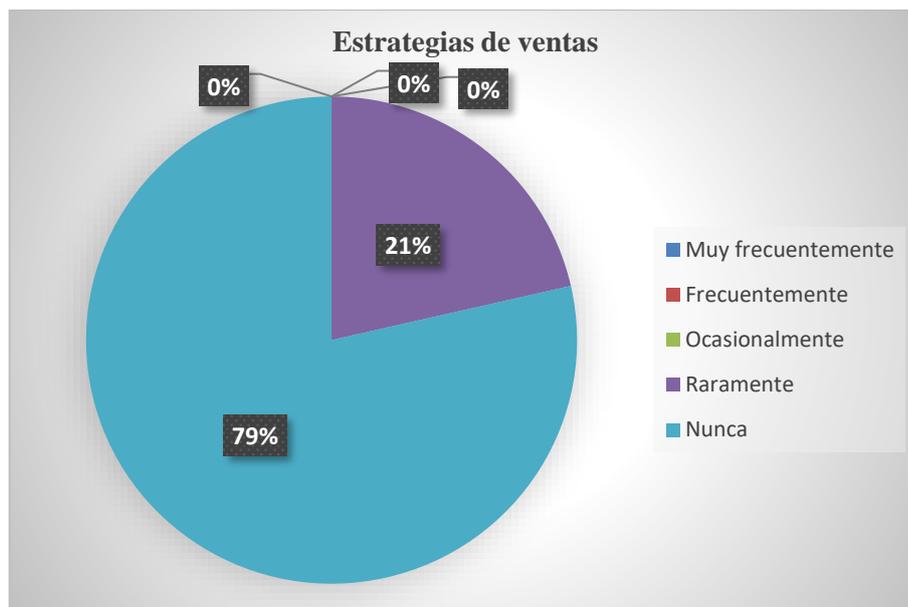


Ilustración 4-19: Estrategias de ventas

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico del total del personal encuestado (100%), 11 trabajadores (79%) indicaron que nunca han presenciado algún tipo de estrategia para el incremento de ventas en la empresa, mientras que 3 señalaron que éstas existen raramente en la empresa (21%).

Interpretación: Se pudo determinar que la empresa no posee ningún tipo de estrategia para subir las ventas, solamente existen páginas en redes sociales que tienen una actividad muy baja lo cual es una desventaja para la empresa.

Pregunta 11.- ¿Consideras que la empresa tiene una estrategia de inversión sólida y bien definida?

Tabla 4-11: Estrategia de inversión sólida

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	7%
Indeciso	10	71%
En desacuerdo	2	14%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

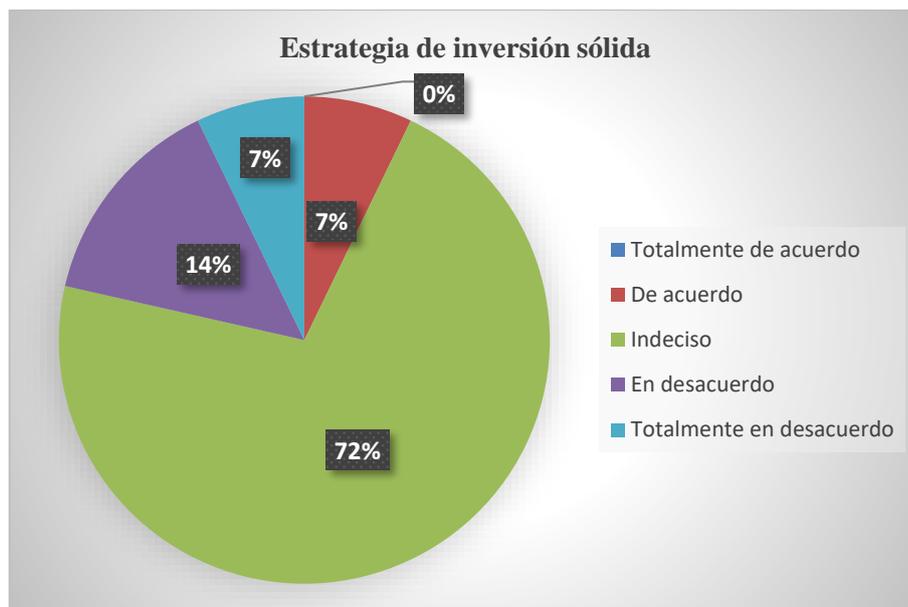


Ilustración 4-20: Estrategia de inversión sólida

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: Según el gráfico del total del personal encuestado (100%), 10 trabajadores (72%) indicaron que se encuentran indecisos en cuanto a la existencia de una estrategia de inversión sólida en la empresa, mientras que 2 señalaron que están en desacuerdo (14%), 1 trabajador indicó que está de acuerdo (7%) y finalmente 1 señaló que está en total desacuerdo (7%).

Interpretación: La respuesta no es favorable para la empresa, ya que la empresa no posee estrategias de inversión, al no existir análisis financiero, el personal de gerencia basa sus decisiones en la experiencia, ventas anteriores, estado del inventario, etc.

Pregunta 12.- ¿Cree usted que la creación de políticas y estrategias ayude a la empresa a tener mejor gestión y administración?

Tabla 4-12: Creación de políticas para mejorar la gestión

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	7%
De acuerdo	4	29%
Indeciso	9	64%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

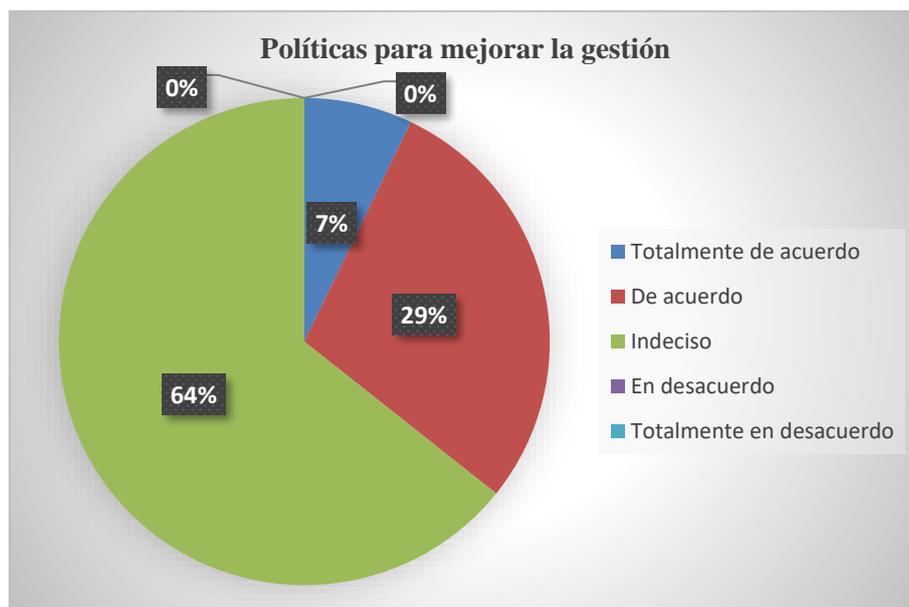


Ilustración 4-21: Políticas para mejorar la gestión

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico refleja que del total del personal que fueron 14 (100%), 9 indicaron (64%) que se encuentran indecisos en cuanto a la creación de políticas para mejorar la gestión en la empresa, mientras que 4 señalaron que están de acuerdo (29%), 1 trabajador indicó que está totalmente de acuerdo (7%).

Interpretación: La respuesta negativa ante esta pregunta, se debe a que la mayoría del personal de la empresa desconoce los beneficios de la aplicación de políticas, las cuales afectan directamente a las cuentas principales de la empresa como cuentas por cobrar.

Pregunta 13.- En general, ¿está usted de acuerdo con la gestión financiera de la empresa?

Tabla 4-13: Gestión financiera de la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	7,13%
De acuerdo	3	21,43%
Indeciso	7	50%
En desacuerdo	3	21,43%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

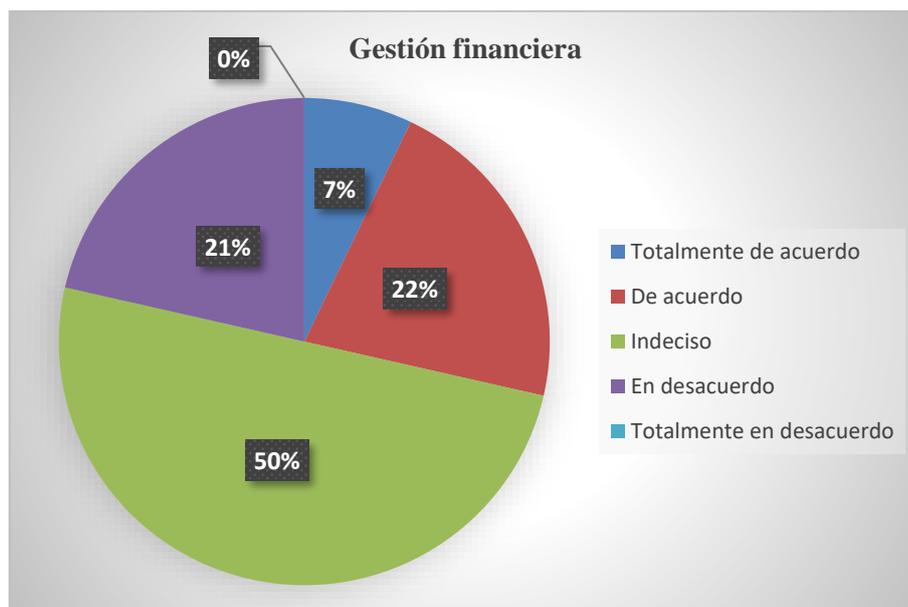


Ilustración 4-22: Gestión financiera

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis: El gráfico señala que de los 14 encuestados (100%), 3 trabajadores (21%) señalaron que se encuentran en desacuerdo en cuanto a la gestión financiera de la empresa, mientras que 3 señalaron que están de acuerdo (22%), 7 trabajadores indicaron que se encuentran indecisos (7%) y finalmente 1 señaló que se encuentra totalmente de acuerdo (7%).

Interpretación: Se pudo determinar que la gestión financiera en la empresa no es adecuada, al desconocer los beneficios de la aplicación de un modelo de gestión, el personal de gerencia toma sus decisiones financieras de manera empírica. El personal realiza sus labores sin saber la situación financiera de la empresa, por lo cual consideran que si se debe tener una mejor gestión.

4.1.2 *Discusión de resultados de las encuestas obtenidas*

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del Grupo Ferretero “San Pedrito”, parte del personal conoce tanto la misión como visión de la empresa, es decir están familiarizados con la filosofía empresarial, sin embargo, un aspecto negativo o debilidad es que nunca ha existido capacitación al personal operativo y administrativo por parte de la empresa, lo cual es una gran desventaja para su crecimiento ya que afecta directamente a la eficiencia del personal, en sus labores diarias.

En cuanto al nivel de aceptación del personal hacia ciertos elementos de la empresa, se puede determinar que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo. El sueldo es un elemento de gran importancia para el personal, por lo cual se pudo determinar que están de acuerdo con lo que la empresa remunera, además al estar asegurados reciben beneficios de ley. En cuanto a la administración de la empresa en general, tanto como de recursos materiales, también señalaron estar de acuerdo ya que a lo largo de los años de actividad comercial no se han presentado mayores dificultades en su trabajo y se ha mantenido la misma administración.

Uno de los elementos importantes de la empresa es la gestión de tesorería, los trabajadores desconocen si el control y manejo de caja es adecuado, debido a que sólo existe una caja y un solo encargado, esta medida fue tomada por seguridad de parte de la gerencia. Gran parte del personal operativo también desconoce la situación financiera de la ferretería, debido a que la misma no socializa esta información, sino se transmite de manera general cuando las ventas han disminuido. Además de que el personal tampoco participa en ningún tipo de toma de decisiones, esto solo le compete a la gerencia y con la ayuda de la contadora de la empresa. Por todo lo antes mencionado, tanto el personal operativo como administrativo consideran que el análisis financiero es de gran importancia para la ferretería.

También se pudo identificar que la empresa tiene una debilidad en cuanto a estrategias para de ventas, a pesar de que la ferretería tiene redes sociales, éstas tienen muy baja actividad, y no existe publicidad que promocioe al negocio, esto significa una gran limitante para alcanzar nuevos clientes y para que la empresa tenga espacio en el mercado.

De manera general podemos determinar que el personal del Grupo Ferretero “San Pedrito” está de acuerdo con la administración de la empresa, a lo largo de su vida empresarial han presentado cambios y crecimiento importante, sin embargo, toda la administración ha sido basada en la experiencia que se ha adquirido en la historia de la ferretería, y no ha existido ningún tipo de análisis financiero, debido al desconocimiento por parte de la gerencia y la falta de personal profesional y capacitado. Por lo cual, todo el personal tanto administrativo como operacional consideran de gran importancia la aplicación del análisis financiero para mejorar la gestión financiera de la empresa.

4.1.3 Entrevista dirigida al gerente general

El día 06 de mayo del 2023, se llevó a cabo la entrevista al gerente propietario del Grupo Ferretero “San Pedrito” la Sra. Rosa Margarita Caibe, con la finalidad de conocer su percepción a cerca de

la situación de la empresa y realizar un diagnóstico y evaluación, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta 1. Acerca de la evolución de la empresa: ¿Cómo nació la empresa? ¿Cuáles han sido los cambios importantes a lo largo de los años de vida de la empresa?

La ferretería nació en el año 2007, sin embargo, mi esposo ya tenía un pequeño negocio de ferretería antes de casarnos y los cambios importantes son que hemos crecido en patrimonio, y mejoramos con la implementación de sistemas de inventario, anteriormente solo manejábamos el inventario a memoria, también tenemos sistema para las ventas.

Pregunta 2. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial, es decir, misión, visión y valores?

Si, la misión de nuestra ferretería es ofrecer productos de calidad en gran variedad y mejorar cada aspecto y área de la empresa, nuestra visión es llegar a ser una ferretería de tipo centro comercial, que funcione con el sistema de autoservicio, tomamos como referencia a la empresa “Kiwi” para crecer y mejorar.

Tenemos principios y valores cristianos y éticos, como la honestidad, responsabilidad, el respeto, que lo practicamos e inculcamos todos los días.

Pregunta 3. ¿Cree usted que cuenta con el personal está capacitado para cumplir con sus funciones?

No contamos con el 100% de personal capacitado, diría que contamos solo con 20% de personal profesional.

Pregunta 4. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa a diferencia de su competencia?

Que tenemos de todo en la ferretería, es decir del mismo producto tenemos variedad en diferentes marcas y también tenemos toda la mercadería para construcción.

Pregunta 5. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?

Las debilidades es que las ventas han bajado y nos tardamos en recuperarnos, además de que tenemos poco personal capacitado y profesional.

Pregunta 6. ¿Alguna vez tuvo faltante de capital para realizar la compra de materiales y cómo solucionó el problema?

Cuando existió el faltante de dinero, realizamos las compras a crédito con los proveedores ya que cuesta lo mismo si compramos al contado y a crédito, los proveedores no nos cobran el interés.

Pregunta 7. ¿Alguna vez tuvo un retraso con el pago a proveedores y cómo solucionó el problema?

Muy pocas veces he tenido retrasos, los proveedores a veces no vienen en el tiempo establecido y eso complica el pago.

Pregunta 8. ¿La empresa posee un sistema de control de inventarios?

Si, los anteriores años implementamos el sistema de control de inventarios ya que antes sólo manejábamos a memoria lo que teníamos en la ferretería, pero con el sistema ya podemos controlar el inventario y mejorar el proceso de vender a los clientes.

Pregunta 9. ¿Existen políticas de crédito para clientes?

Si tenemos, pero de igual manera todavía hay cuentas que no se han pagado y no hemos podido cobrar.

Pregunta 10. ¿Está usted satisfecha con el nivel de ganancias que tiene la empresa en la actualidad?

Yo podría decir que, si estoy satisfecha, aunque a veces las ventas bajan, si logramos mantener ganancias para poder pagar a los trabajadores y a los proveedores.

Pregunta 11. ¿Realiza algún tipo de análisis financiero antes de tomar cualquier decisión?

Si, con la contadora vemos las ventas y en base a eso junto con mi esposo tomamos las decisiones, también viendo cuánto se ha vendido ese mes y también en el sistema del control de inventario.

Pregunta 12. ¿Antes de realizar la compra de materiales, o algún tipo de inversión en que basa sus decisiones?

Antes de comprar materiales vemos cómo está la cantidad de mercadería, para esto nos ayudamos con el sistema de control de inventarios.

Pregunta 13. ¿Posee un modelo de gestión financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros?

No tenemos, a veces cuando hacemos créditos, los bancos y los asesores nos ayudan a analizar ese aspecto, pero dentro de la empresa no poseemos un modelo de gestión financiera.

Pregunta 14. ¿Cómo visualiza su empresa en los próximos 5 años?

Visualizo cumplir con la visión, de tener la ferretería como centro comercial y de autoservicio, mejorando con el personal profesional y también creciendo en ventas.

4.1.4 Discusión de resultados de la entrevista

La entrevista realizada a la gerente propietaria del Grupo Ferretero “San Pedrito” permitió determinar que la empresa, posee una filosofía empresarial sólida, la gerente expresó que su misión es mejorar la empresa en todas sus áreas, así como su visión es muy clara y alcanzable, lograr un centro ferretero de tipo centro comercial sería el siguiente paso para que la empresa crezca en el mercado.

A pesar de que la mayoría de las decisiones se han realizado de manera empírica, la empresa ha presentado cambios importantes, como la apertura de varios locales comerciales, implementación de sistema de inventarios y de venta y facturación. Los sistemas implementados les han permitido tener un mejor control de la mercadería ya que anteriormente sólo lo manejaban manualmente lo cual era una desventaja para realizar compras. El sistema de ventas y facturación ha hecho más eficiente y rápido el proceso de ventas ya atención al cliente.

La gestión que se ha venido manejando hasta la actualidad ha mantenido a la empresa estable, ya que muy pocas veces ha tenido retrasos con sus proveedores, y pago de sueldos, sin embargo, aún presenta una debilidad importante con las cuentas por cobrar a clientes ya que no existen políticas de cobro. En las decisiones de inversión y financiamiento solamente intervienen la gerente, la contadora y el asesor financiero de la entidad bancaria donde poseen obligaciones, por lo cual

dentro de la empresa no existe ningún tipo de análisis financiero ni la aplicación de un modelo de gestión financiera.

Se pudo determinar que el grupo ferretero, posee una debilidad financiera importante, lo cual es una gran desventaja para el crecimiento de la empresa, una de las principales causas es el desconocimiento por parte de la gerencia y la escasez de personal profesional. Para lograr cumplir con la visión que la empresa posee, es necesario que exista un modelo de gestión financiera que ayude a la optimización de recursos económicos y financieros, ya que es una herramienta importante para la toma de decisiones.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo y la entrevista a la gerente de la empresa, se propone la realización de un modelo de gestión financiera, enfocado a la optimización de recursos económicos y financieros, así como también brinde una guía para la toma de decisiones.

La propuesta del modelo de gestión financiera que se va a realizar para el grupo ferretero San Pedrito se basará en la estructura según (Estupiñán, 2012), la misma propone cuatro fases las cuales son las siguientes:

Tabla 5-1: Fases del Modelo de Gestión Financiera

Fases de un Modelo de Gestión Financiera	
Fase Preliminar Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Objetivos empresariales• Principios Empresariales• Organigrama
Fase de diagnóstico Análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none">• Análisis interno y externo de la empresa• Análisis horizontal• Análisis vertical• Razones financieras
Fase de planeamiento Diseño del modelo	<ul style="list-style-type: none">• Introducción• Objetivos de la propuesta• Rediseño de misión y visión• Rediseño de organigrama• Asignación de responsabilidades• Mapa estratégico• Plan operativo anual• Políticas y proyecciones
Fase de seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none">• Semáforos de alerta

Fuente: (Estupiñán, 2012).

Realizado por: Evas T., 2023.

5.1 Fase preliminar

5.1.1 Información de la empresa



Ilustración 5-1: Logo Grupo Ferretero “San Pedrito”

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.



Ilustración 5-2: Ubicación Grupo Ferretero “San Pedrito”

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

El Grupo Ferretero “San Pedrito” empezó en el año 2007, a lo largo de su vida empresarial la gerente junto con su esposo ha logrado importantes avances, como la apertura de nuevos locales y la implementación de sistemas. La mejora del área administrativa ha ayudado al crecimiento de la empresa y a su reconocimiento en el mercado y localidad en el que se encuentra.

A continuación, se detallan los datos informativos de la empresa:

- **Nombre Comercial:** Ferretería San Pedrito
- **Actividad económica:** Compra y venta de productos y herramientas para la construcción, bricolaje y acabados para el hogar.
- **Dirección:** Parroquia Licán – Barrio La Quinta – Panamericana Sur
- **Teléfono:** 0980478110
- **Conformación jurídica:** Obligada a llevar contabilidad
- **RUC:** 0603446279001

5.1.2 *Misión*

Ser una compañía de carácter privado, que comercializa materiales de ferretería en general a empresas públicas y privadas en todo el país, con una amplia experiencia de distribución y logística a nivel nacional.

Ilustración 5-3: Misión del Grupo Ferretero “San Pedrito”

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

5.1.3 *Visión*

Ser reconocida como una de las empresas líderes, para el año 2022 en la ciudad de Riobamba en la comercialización de artículos de ferretería de la industria petroquímica, sector siderúrgico y cementero; así mismo continuaremos generando valor agregado a nuestros servicios.

Ilustración 5-4: Visión del Grupo Ferretero “San Pedrito”

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

5.1.4 *Objetivos empresariales*

Mejorar el margen bruto anual alcanzando la rentabilidad esperada por los socios, con el fin de garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la compañía.

Incrementar la satisfacción del cliente brindando materiales para la construcción y remodelación, acorde a los requerimientos y especificaciones de nuestros clientes, mediante criterios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Fortalecer integralmente las competencias del talento humano, para un desarrollo eficiente en la mejora de nuestros procesos y se identifiquen con los valores de la organización.

Garantizar una infraestructura adecuada para brindar respuesta oportuna en el área de procesos.

Mejorar nuestros procesos, con un mejor control y orientación en la administración de riesgos.

Ilustración 5-5: Objetivos empresariales Grupo Ferretero “San Pedrito”

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

5.1.5 *Principios empresariales*

- **Honestidad:** Actuar y hablar con la verdad en las labores diarias, mostrar integridad empezando desde la alta dirección.
- **Responsabilidad:** Trabajar con excelencia diariamente para cumplir con la misión y visión de la empresa.
- **Respeto:** Actuar con cordialidad y amabilidad mejorando las relaciones entre trabajadores y clientes, para fomentar un buen ambiente laboral.

5.1.6 Organigrama

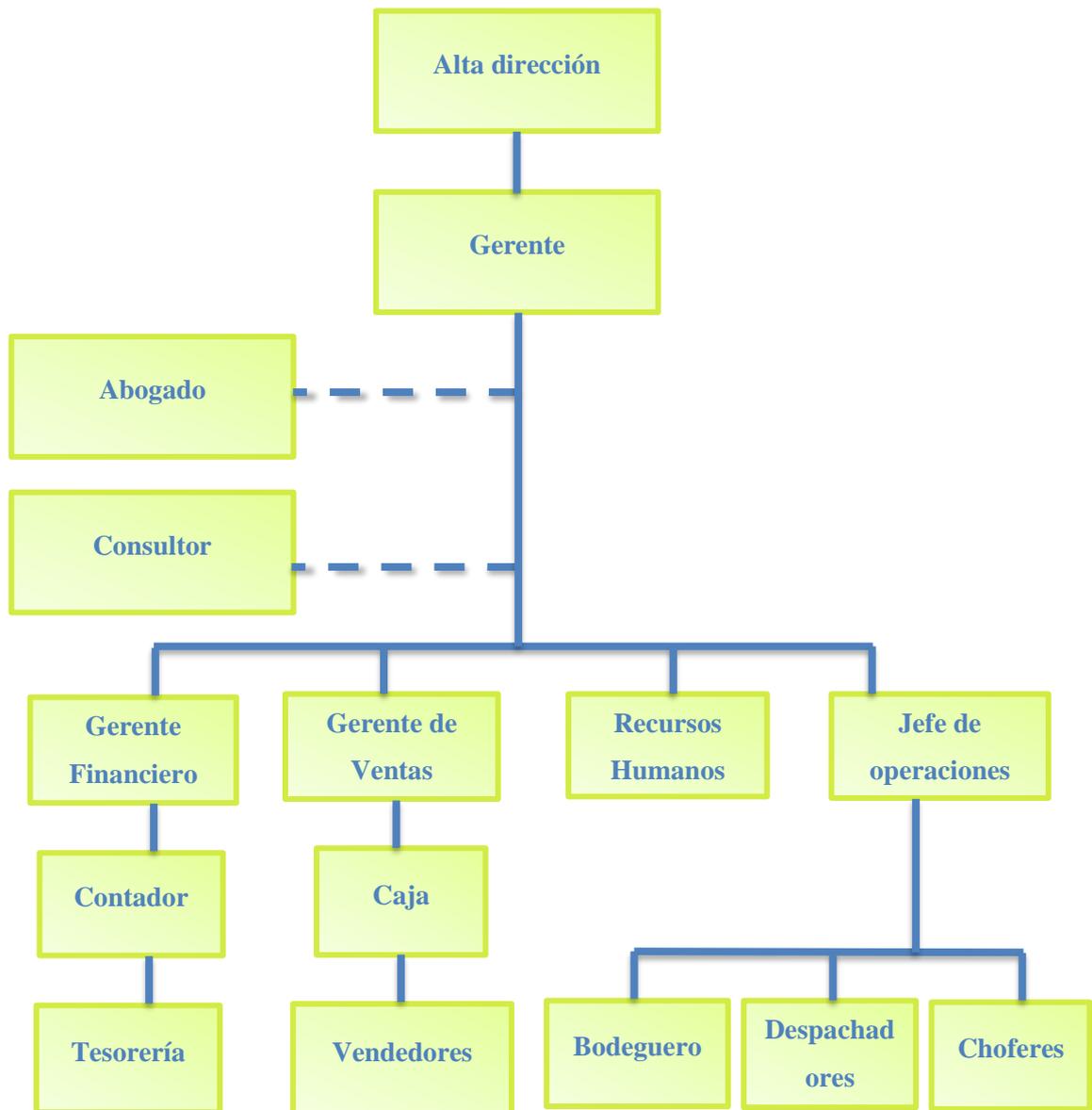


Ilustración 5-6: Organigrama Grupo Ferretero “San Pedrito”

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

5.2 Fase de diagnóstico

5.2.1 Análisis interno y externo FODA

Tabla 5-2: FODA Empresarial

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posee gran variedad de productos de diferentes marcas y proveedores. • Al ser una distribuidora cuentan con precios competitivos en el mercado. • Cuenta con varias sucursales, abarcando el mercado de su localidad. • Posee maquinaria para transportar carga pesada, así como para agilizar el proceso de despacho de productos. • La empresa mantiene buena relación con sus proveedores. • Cuenta con sistema de control de inventario y de ventas. • Existe buen ambiente laboral y buena atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda en artículos de construcción en la ciudad de Riobamba. • Se encuentra ubicado estratégicamente. • Incremento y fidelización de clientes gracias al buen servicio. • Expandir el mercado con la apertura de nuevas sucursales. • Herramientas tecnológicas para mejorar las ventas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte del personal no es profesional. • No existe capacitaciones para los trabajadores. • La misión de la empresa no ha sido actualizada. • No realizan análisis financiero, las decisiones son empíricas. • No existen políticas de cobro a clientes. • La empresa no es muy conocida debido a la falta de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia en la misma zona y con productos similares. • Reformas tributarias que afecten al funcionamiento de la empresa. • Pandemias, crisis económica dentro del país. • Subida de precios por parte de los proveedores. • Desempleo.

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

A continuación, se realizó la matriz de evaluación de factores internos MEFI y externos MEFE, a través de estas herramientas se pueden analizar y evaluar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la empresa, asignando un peso y calificación a cada una de ellas. Para lo cual, tanto para factores internos y externos se ha asignado lo siguiente:

Tabla 5-3: Peso y calificación para matriz MEFI y MEFE

PESO	CALIFICACIÓN
0 = No importante	1 = Irrelevante
1 = Muy importante	2 = Moderadamente importante
	3 = Bastante importante
	4 = Muy importante

Fuente: (Ponce Talancón , 2006, pág. 5).

Realizado por: Evas T., 2023.

5.2.2 *Matriz de evaluación de los factores internos MEFI*

La matriz MEFI comprende las fortalezas y debilidades de la empresa, tomados del FODA que se realizó anteriormente.

Tabla 5-4: Matriz de evaluación de factores internos

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Posee gran variedad de productos.	0,08	4	0,32
Precios competitivos en el mercado.	0,05	4	0,20
Cuenta con varias sucursales, abarcando el mercado de su localidad.	0,06	3	0,18
Maquinarias para transportar carga pesada.	0,04	2	0,08
Buena relación con sus proveedores.	0,07	4	0,28
Cuenta con sistema de control de inventario y de ventas.	0,06	4	0,24
Buen ambiente laboral y buena atención al cliente.	0,04	3	0,12
Subtotal Fortalezas			1,42
DEBILIDADES			
Gran parte del personal no es profesional.	0,06	2	0,12
No existe capacitaciones para los trabajadores.	0,05	1	0,05

La misión de la empresa no ha sido actualizada.	0,10	1	0,10
No realizan análisis financiero, las decisiones son empíricas.	0,15	3	0,45
No existen políticas de cobro a clientes.	0,15	3	0,45
La empresa no es muy conocida debido a la falta de publicidad	0,09	2	0,18
Subtotal Debilidades			1,35
TOTAL	1,00		2,77

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El análisis de factores internos del Grupo Ferretero “San Pedrito” arrojó resultados favorables, siendo éstos de 1,42 para las fortalezas y 1,35 para las debilidades, se puede determinar que las fortalezas inciden con mayor fuerza que las debilidades.

Teniendo en cuenta que el promedio es de 2,50 la empresa refleja un total 2,77 lo cual indica que la empresa posee una estructura interna fuerte, sin embargo, aún es necesario potenciar y aprovechar las fortalezas.

5.2.3 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Para esta matriz se consideró las oportunidades y amenazas, tomados del FODA de la empresa.

Tabla 5-5: Matriz de evaluación de factores externos

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la demanda	0,13	3	0,39
Se encuentra ubicado estratégicamente.	0,09	3	0,18
Incremento y fidelización de clientes gracias al buen servicio.	0,12	3	0,36
Expandir el mercado con la apertura de nuevas sucursales.	0,15	2	0,30
Herramientas tecnológicas para mejorar las ventas.	0,08	2	0,16
Subtotal Oportunidades			1,39
AMENAZAS			

Aumento de la competencia en la misma zona y con productos similares.	0,10	3	0,30
Reformas tributarias que afecten al funcionamiento de la empresa.	0,05	3	0,15
Pandemias, crisis económica dentro del país.	0,09	2	0,18
Subida de precios por parte de los proveedores.	0,13	3	0,39
Desempleo.	0,06	2	0,12
Subtotal Amenazas			1,14
TOTAL	1,00		2,53

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Los resultados arrojados por la matriz de evaluación de factores externos son favorables para la empresa, las oportunidades inciden en mayor peso con 1,39 frente a las amenazas de 1,14. También se determinó que el valor total es de 2,53 el cual se encuentra por encima de la media de 2,50 esto es favorable para la empresa en sus factores externos, sin embargo también se deben aprovechar las oportunidades y poner atención en las amenazas, al ser factores externos no es posible controlarlos por parte de la empresa, pero si prevenirlos para evitar problemas futuros.

5.2.4 Análisis Financiero

El análisis financiero se realiza en base a los estados financieros provistos por el Grupo Ferretero “San Pedrito”, los períodos comprendidos del 2020, 2021 y 2022 del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados con la finalidad de realizar un diagnóstico a partir de datos reales e históricos de la empresa, de esta manera formular estrategias y políticas para la optimización de recursos económicos y financieros, y a la vez ayuden a la toma de decisiones.

Los métodos a utilizar son los análisis horizontal y vertical y la realización de índices o razones financieras.

5.2.4.1 *Análisis Horizontal*

Tabla 5-6: Análisis horizontal del Estado de situación financiera

GRUPO FERRETERO "SAN PEDRITO"							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
AÑOS: 2020-2022							
CUENTAS	2020	2021	2022	2020-2021		2021-2022	
				Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO							
Activos Corrientes							
Efectivo y equivalentes al efectivo	8.221,00	945,97	1.104,79	-7.275,03	-88,49%	158,82	16,79%
Cuentas por cobrar clientes	36.601,16	25.543,00	25.240,90	-11.058,16	-30,21%	-302,10	-1,18%
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	3.223,02	-	-	-3.223,02	-100%	-	0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	2.056,03	-	-	-2.056,03	-100%	-	0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	-	3.907,74	943,80	3.907,74	0,00%	-2.963,94	-75,85%
Inventarios	400.474,84	430.865,36	576.363,47	30.390,52	7,59%	145.498,11	33,77%
Total Activos Corrientes	450.576,05	461.262,07	603.652,96	10.686,02	2,37%	142.390,89	30,87%

Activos No Corrientes							
<i>Propiedades, planta y equipo</i>							
Terrenos	115.000,00	115.000,00	115.000,00	-	0%	-	0%
Edificios y otros inmuebles	120.000,00	120.000,00	120.000,00	-	0%	-	0%
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	25.651,72	25.651,72	25.651,72	-	0%	-	0%
Muebles y enseres	150,00	150,00	150,00	-	0%	-	0%
Equipo de computación y software	8.155,64	7.263,12	7.263,12	-892,52	-10,94%	-	0%
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	75.432,14	112.030,35	112.030,35	36.598,21	48,52%	-	0%
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	79.545,84	100.968,84	122.391,84	21.423,00	26,93%	21.423,00	21,22%
<i>Total propiedades, planta y equipo</i>	264.843,66	279.126,35	257.703,35	14.282,69	5,39%	-21.423,00	-7,68%
Total Activos No Corrientes	264.843,66	279.126,35	257.703,35	14.282,69	5,39%	-21.423,00	-7,68%
TOTAL ACTIVOS	715.419,71	740.388,42	861.356,31	24.968,71	3,49%	120.967,89	16,34%
PASIVO							
Pasivos Corrientes							
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes	101.632,58	88.547,06	39.262,40	-13.085,52	-12,88%	-49.284,66	-55,66%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	95.308,55	28.460,00	-	-66.848,55	-70,14%	-28.460,00	-100%
Obligaciones con Instituciones Financieras - corrientes	34.033,38	161.135,14	212.735,00	127.101,76	373,46%	51.599,86	32,02%

Participación trabajadores por pagar del ejercicio	2.960,43	7.311,64	-	4.351,21	146,98%	-7.311,64	-100%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	3.283,85	-	-	-3.283,85	-100%	-	0%
Total Pasivos Corrientes	237.218,79	285.453,84	251.997,40	48.235,05	20,33%	-33.456,44	-11,72%
Pasivos No Corrientes							
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes	45.665,30	-	-	-45.665,30	-100%	-	0%
Otros pasivos no corrientes	-	48.775,00	-	48.775,00	0%	-48.775,00	-100%
Total Pasivos No Corrientes	45.665,30	48.775,00	-	3.109,70	6,81%	-48.775,00	-100%
TOTAL PASIVO	282.884,09	334.228,84	251.997,40	51.344,75	18,15%	-82.231,44	-24,60%
TOTAL PATRIMONIO NETO	432.535,62	406.159,58	609.358,91	-26.376,04	-6,10%	203.199,33	50,03%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	715.419,71	740.388,42	861.356,31	24.968,71	3,49%	120.967,89	16,34%

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis e interpretación del Análisis Horizontal de los Estados Financieros

Estado de Situación Financiera

Habiendo realizado el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera del Grupo Ferretero “San Pedrito” de los años 2020, 2021 y 2022, a continuación, se realizó un análisis de los cambios y variaciones en el activo, pasivo y patrimonio.

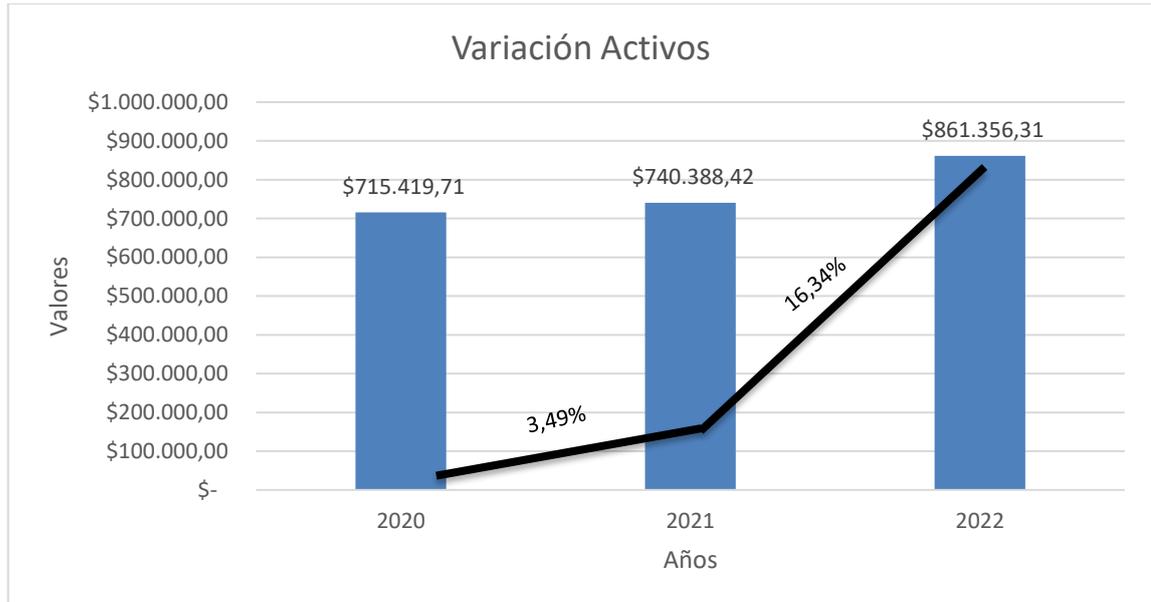


Ilustración 5-7: Variación de activos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Según el análisis horizontal, se pudo determinar que los activos totales del Grupo Ferretero “San Pedrito” tuvieron un incremento porcentual del 3,49%, en relación al 2020 el incremento fue de \$24.978,71; para el 2022 el incremento fue de \$120.967,89 esto es una variación del 16,34% para el 2022 en relación al año anterior.

Los activos corrientes presentaron un incremento en el 2021 del 2,37%, en relación al año anterior su crecimiento fue de \$10.686,02, dentro de este grupo la cuenta de inventarios fue la que tuvo mayor incremento porcentual del 7,59%, por otro lado, la cuenta de clientes tuvo una variación negativa del -30,21% lo que indica que la gestión y recuperación de cuentas por cobrar mejoraron para el 2021. A diferencia de la cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo que tuvo una disminución del -88,49%, esto es -\$7.275,03 lo que indica que la empresa presentó problemas de liquidez. Para el 2022 la empresa continuó recuperándose de la crisis económica que tuvieron resultado de la pandemia, para este año los activos corrientes incrementaron considerablemente

en un 30,87% esto es \$142.390,89 en relación al 2021, únicamente tres cuentas presentaron variaciones, los inventarios continúan incrementando su valor porcentual en 33,77%, la cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo en 16,79% y la cuenta clientes en -1,18%.

Los activos no corrientes o activos fijos, tuvieron un incremento porcentual para el 2021 del 5,39%, y para el 2022 hubo una disminución del -7,68%, dentro de este grupo de activos la cuenta que presentó mayor variación fue la cuenta de depreciación acumulada, en los que intervienen los bienes como vehículos, maquinaria y equipos.

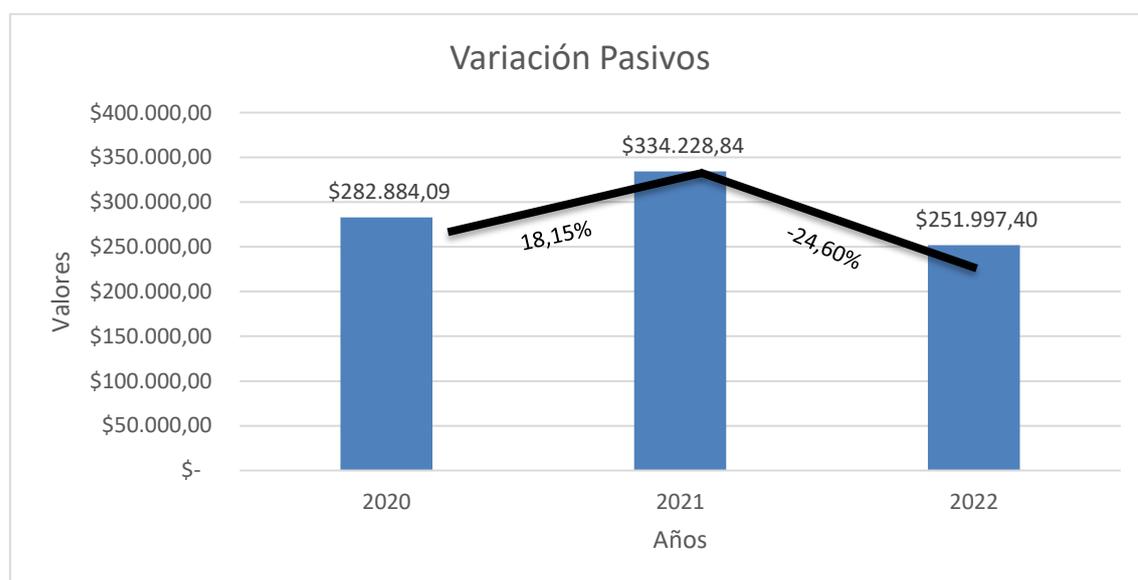


Ilustración 5-8: Variación de pasivos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La variación de los pasivos de la empresa para el 2021 fue de 18,15% esto es un incremento de \$51.344,75, pero para el 2022 con relación al año anterior hubo una disminución de -\$82.231,44 esto es -24,60%.

La cuenta de pasivos corrientes presentó un incremento porcentual del 20,33% para el 2021, y para el año 2022 tuvo una disminución del 11,72%. Dentro del grupo de pasivos corrientes, la cuenta que presentó gran variación es la cuenta de obligaciones financieras corrientes, para el 2021 esta cuenta tuvo un incremento del 373,46% esto es \$127.101,76 y para el 2022 un incremento del 32,02% en relación al año anterior, lo que indica que las obligaciones a corto plazo de la empresa van en aumento; la cuenta de participación trabajadores por pagar para el año 2021 tuvo un incremento del 146,98% pero para el 2022 presentó un decremento del -100%, lo que indica que la empresa logró cumplir con el pago de participación trabajadores por pagar; y

finalmente la cuenta por pagar a proveedores tuvo una disminución porcentual para el año 2021 del -12,88% y para el 2022 una variación del -55,66% esto es -\$49.284,66.

La cuenta de pasivos no corrientes es decir obligaciones a largo plazo que la empresa posee tuvo una disminución del -100% para el año 2021, debido que la empresa terminó de cancelar la deuda a largo plazo que tenía, y para el año 2022 la variación de esta cuenta fue del 0%.



Ilustración 5-9: Variación del patrimonio

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

La cuenta del patrimonio que posee la empresa presentó un decremento para el año 2021 del -6,10% esto es -\$26.376,04 esto debido al período de confinamiento que atravesó el país y para el 2022 en relación al año anterior la empresa se recuperó y aumentó su patrimonio en \$203.199,33 esto es 20,03%.

Tabla 5-7: Análisis horizontal del Estado de resultados

GRUPO FERRETERO "SAN PEDRITO"							
ESTADO DE RESULTADOS							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
AÑOS: 2020-2022							
CUENTAS	2020	2021	2022	2020-2021		2021-2022	
				Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
INGRESOS							
Ingresos operacionales (registrados en la contabilidad)	1.015.286,33	1.080.426,96	802.132,50	65.140,63	6,42%	-278.294,46	-25,76%
Ingresos operacionales (No registrados en la contabilidad)	-	-	3,31	-	0%	3,31	0%
Total Ingresos Operacionales	1.015.286,33	1.080.426,96	802.135,81	65.140,63	6,42%	-278.291,15	-25,76%
(-) Costos operacionales (registrados en la contabilidad)	935.121,61	950.276,55	703.257,32	15.154,94	1,62%	-247.019,23	-25,99%
Utilidad Bruta	80.164,72	130.150,41	98.878,49	49.985,69	62,35%	-31.271,92	-24,03%
(-) Gastos operacionales (registrados en la contabilidad)	57.262,60	71.605,05	76.586,75	14.342,45	25,05%	4.981,70	6,96%
<i>Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS</i>	12.915,25	21.580,00	20.259,76	8.664,75	67,09%	-1.320,24	-6,12%

<i>Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS</i>	1.893,22	8.690,62	10.896,45	6.797,40	359,04%	2.205,83	25,38%
<i>Aporte a la seguridad social</i>	2.304,72	2.406,04	2.885,69	101,32	4,40%	479,65	19,94%
<i>Honorarios profesionales y dietas</i>	5.449,90	2.666,64	4.194,70	-2.783,26	-51,07%	1.528,06	57,30%
<i>Mantenimiento y reparaciones</i>	183,70	0,00	119,64	-183,70	-100%	119,64	0%
<i>Combustibles y lubricantes</i>	1.967,22	3.000,17	2.826,53	1.032,95	52,51%	-173,64	-5,79%
<i>Promoción y publicidad</i>	-	-	-	-	0%	-	0%
<i>Arriendos</i>	-	-	-	-	0%	-	0%
<i>Suministros, herramientas, materiales y repuestos</i>	120,36	-	25,01	-120,36	-100%	25,01	0%
<i>Transporte</i>	1.582,78	10.241,10	7.594,07	8.658,32	547,03%	-2.647,03	-25,85%
<i>Seguros y reaseguros (primas y cesiones)</i>	168,00	-	75,71	-168,00	-100%	75,71	0%
<i>Gastos de gestión</i>	385,00	-	103,98	-385,00	-100%	103,98	0%
<i>Impuestos, contribuciones y otros</i>	421,00	-	2.316,32	-421,00	-100%	2.316,32	0%
<i>Gastos de viaje</i>	2.097,91	-	-	-2.097,91	-100%	-	0%
<i>Servicios públicos</i>	837,47	1.597,48	1.381,06	760,01	90,75%	-216,42	-13,55%
<i>Pagos por otros bienes no contemplados en casilleros anteriores</i>	3.162,78	-	-	-3.162,78	-100%	-	0%

<i>Pagos por otros servicios no contemplados en casilleros anteriores</i>	-	-	2.484,83	-	0%	2.484,83	0%
<i>Gastos para cuentas incobrables</i>	341,13	-	-	-341,13	-100%	-	0%
<i>Gastos por pérdidas</i>	232,58	-	-	-232,58	-100%	-	0%
<i>Depreciación del costo histórico de propiedades, planta y equipo (no acelerada)</i>	23.199,58	21.423,00	21.423,00	-1.776,58	-7,66%	-	0%
Utilidad operacional	22.902,12	58.545,36	22.291,74	35.643,24	155,63%	-36.253,62	-61,92%
Ingresos no operacionales (registrados en la contabilidad)	-	-	-	-	0%	-	0%
(-) Gastos no operacionales financieros (registrados en la contabilidad)	-	9.801,10	2.432,47	9.801,10	0%	-7.368,63	-75,18%
Ingresos no operacionales (No registrados en la contabilidad)	-	-	-	-	0%	-	0%
(-) Gastos no operacionales (No registrados en la contabilidad)	8.369,18	-	-	-8.369,18	-100%	-	0%
Utilidad antes de participación a trabajadores	14.532,94	48.744,26	19.859,27	34.211,32	235,41%	-28.884,99	-59,26%
(-) Participación trabajadores	3.433,96	7.311,64	2.978,39	3.877,68	112,92%	-4.333,25	-59,27%
Utilidad antes de impuesto a la renta	11.098,98	41.432,62	16.880,88	30.333,64	273,30%	-24.551,74	-59,26%
(-) Impuesto a la renta causado	0,00	3.939,59	402,09	3.939,59	0%	-3.537,50	-89,79%

Utilidad Neta	11.098,98	37.493,03	16.478,79	26.394,05	237,81%	-21.014,24	-56,05%
----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	----------------	-------------------	----------------

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

Estado de Resultados

Habiendo realizado el análisis horizontal del Estado de Resultados del Grupo Ferretero “San Pedrito” de los años 2020, 2021 y 2022, a continuación, se realizó un análisis de los cambios y variaciones en las cuentas de Ingresos, costos, gastos y utilidad.

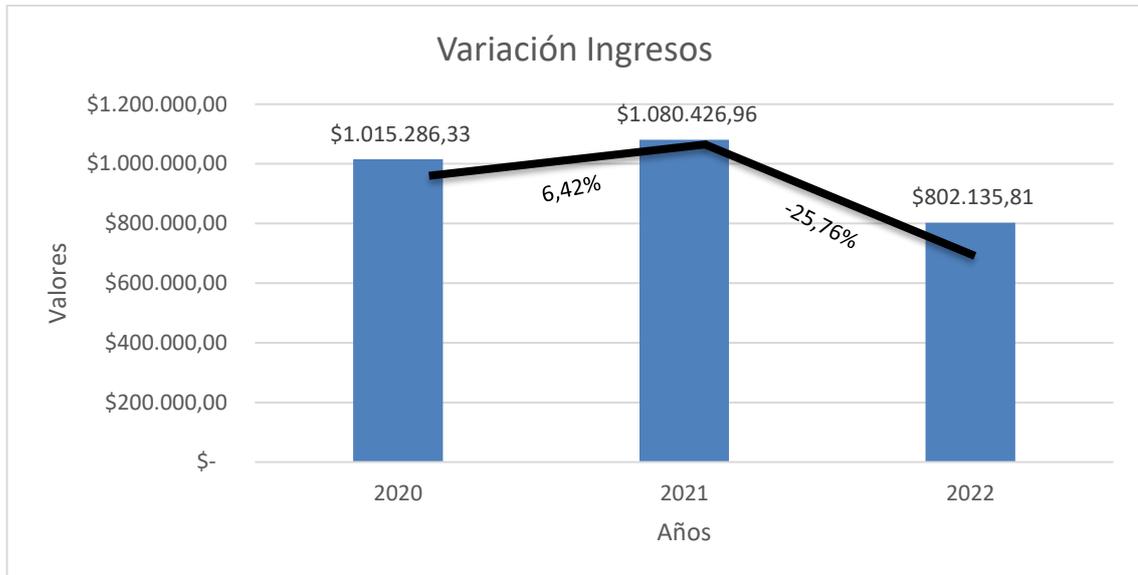


Ilustración 5-10: Variación de Ingresos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La cuenta de ingresos o ventas netas presentó un incremento para el año 2021 de \$65.140,63 esto es 6,42% en relación al año 2020, para el año 2022 hubo una disminución en las ventas de -\$278.291,15 esto es -25,76% en relación al año anterior.



Ilustración 5-11: Variación de costos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Los costos operacionales tuvieron un incremento porcentual del 1,62% para el año 2021 en relación al año anterior esto es \$15.154,94 para el año 2022 la empresa redujo sus costos operacionales en un -25,99% esto es -\$247.019,23.



Ilustración 5-12: Variación de gastos operacionales

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Los Gastos operacionales presentaron un incremento del 25,05% para el año 2021 esto significa \$14.342,45 y la variación para el año 2022 fue un incremento del 6,96% esto es \$4.981,70 lo cual no es un incremento significativo.

En el año 2021 la cuenta que presentó mayor variación fue gasto de transporte con un incremento del 547,03% seguido de la cuenta de gasto beneficios sociales e indemnizaciones con un incremento de 359,04% y finalmente la cuenta de servicios públicos o servicios básicos con un incremento del 90,75%; en el año 2022 las cuentas de mayor gasto fue honorarios profesionales con una variación del 57,30% seguido de la cuenta de beneficios sociales e indemnizaciones con una variación porcentual del 25,38%.



Ilustración 5-13: Variación de gastos financieros

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La cuenta de gastos no operacionales, o gasto financiero de la empresa son las obligaciones que posee con instituciones financieras a largo plazo, para el año 2022 presentó una disminución porcentual del -75,18% esto significa -\$7.368,63 en relación al año anterior.

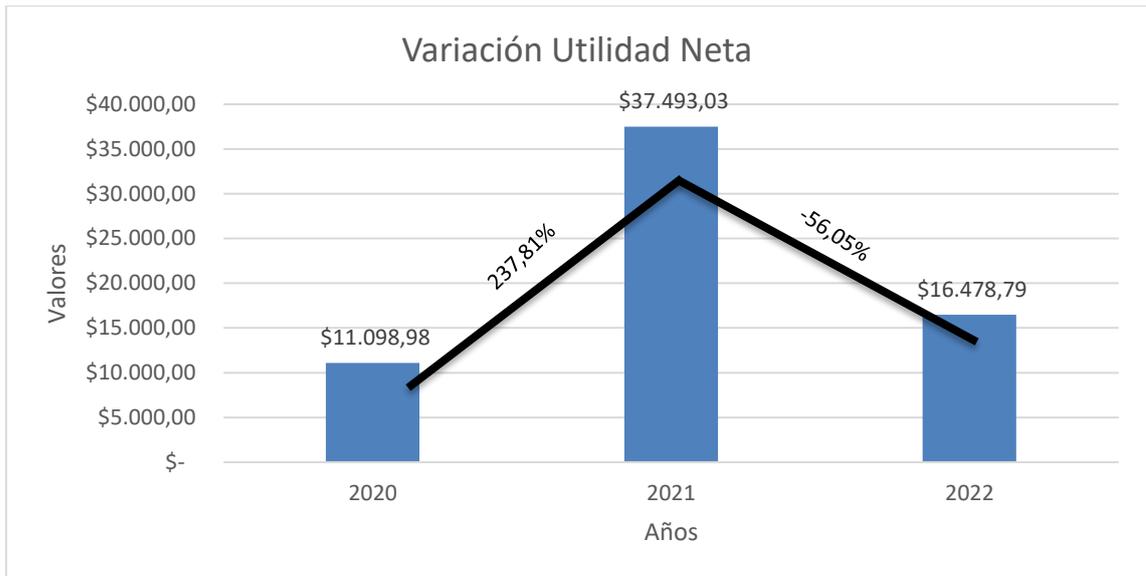


Ilustración 5-14: Variación de la Utilidad neta

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La cuenta de utilidad neta del ejercicio para el año 2021 presentó un incremento porcentual muy significativo del 237,81% esto significa que la utilidad aumentó en \$26.394,05 en relación al 2020, sin embargo, para el siguiente año sufrió una disminución del -\$21.014,24 en sus utilidades esto es -56,05% en el 2022.

5.2.4.2 *Análisis Vertical*

Tabla 5-8: Análisis vertical Estado de situación financiera

GRUPO FERRETERO "SAN PEDRITO"						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ANÁLISIS VERTICAL						
AÑOS: 2020-2022						
CUENTAS	2020	Análisis Vertical	2021	Análisis Vertical	2022	Análisis Vertical
ACTIVO						
Activos Corrientes						
Efectivo y equivalentes al efectivo	8.221,00	1,15%	945,97	0,13%	1.104,79	0,13%
Cuentas por cobrar clientes	36.601,16	5,12%	25.543,00	3,45%	25.240,90	2,93%
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	3.223,02	0,45%	-	0%	-	0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	2.056,03	0,29%	-	0%	-	0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	-	0%	3.907,74	0,53%	943,80	0,11%
Inventarios	400.474,84	55,98%	430.865,36	58,19%	576.363,47	66,91%
Total Activos Corrientes	450.576,05	62,98%	461.262,07	62,30%	603.652,96	70,08%
Activos No Corrientes						
<i>Propiedades, planta y equipo</i>						

Terrenos	115.000,00	16,07%	115.000,00	15,53%	115.000,00	13,35%
Edificios y otros inmuebles	120.000,00	16,77%	120.000,00	16,21%	120.000,00	13,93%
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	25.651,72	3,59%	25.651,72	3,46%	25.651,72	2,98%
Muebles y enseres	150,00	0,02%	150,00	0,02%	150,00	0,02%
Equipo de computación y software	8.155,64	1,14%	7.263,12	0,98%	7.263,12	0,84%
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	75.432,14	10,54%	112.030,35	15,13%	112.030,35	13,01%
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	79.545,84	11,12%	100.968,84	13,64%	122.391,84	14,21%
<i>Total propiedades, planta y equipo</i>	264.843,66	37,02%	279.126,35	37,70%	257.703,35	29,92%
Total Activos No Corrientes	264.843,66	37,02%	279.126,35	37,70%	257.703,35	29,92%
TOTAL ACTIVOS	715.419,71	100%	740.388,42	100%	861.356,31	100%
PASIVO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes	101.632,58	14,21%	88.547,06	11,96%	39.262,40	4,56%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	95.308,55	13,32%	28.460,00	3,84%	-	0%
Obligaciones con Instituciones Financieras - corrientes	34.033,38	4,76%	161.135,14	21,76%	212.735,00	24,70%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	2.960,43	0,41%	7.311,64	0,99%	-	0%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	3.283,85	0,46%	0,00	0,00%	-	0%
Total Pasivos Corrientes	237.218,79	33,16%	285.453,84	38,55%	251.997,40	29,26%
Pasivos No Corrientes						

Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes	45.665,30	6,38%	-	0%	-	0%
Otros pasivos no corrientes	-	0%	48.775,00	6,59%	-	0%
Total Pasivos No Corrientes	45.665,30	6,38%	48.775,00	6,59%	-	0%
TOTAL PASIVO	282.884,09	39,54%	334.228,84	45,14%	251.997,40	29,26%
TOTAL PATRIMONIO NETO	432.535,62	60,46%	406.159,58	54,86%	609.358,91	70,74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	715.419,71	100%	740.388,42	100%	861.356,31	100%

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

Análisis e interpretación del Análisis Vertical de los Estados Financieros

Estado de Situación Financiera

Habiendo realizado el análisis vertical del Estado de Situación Financiera del Grupo Ferretero “San Pedrito” de los años 2020, 2021 y 2022, a continuación, se realizó un análisis de la concentración y participación de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio.

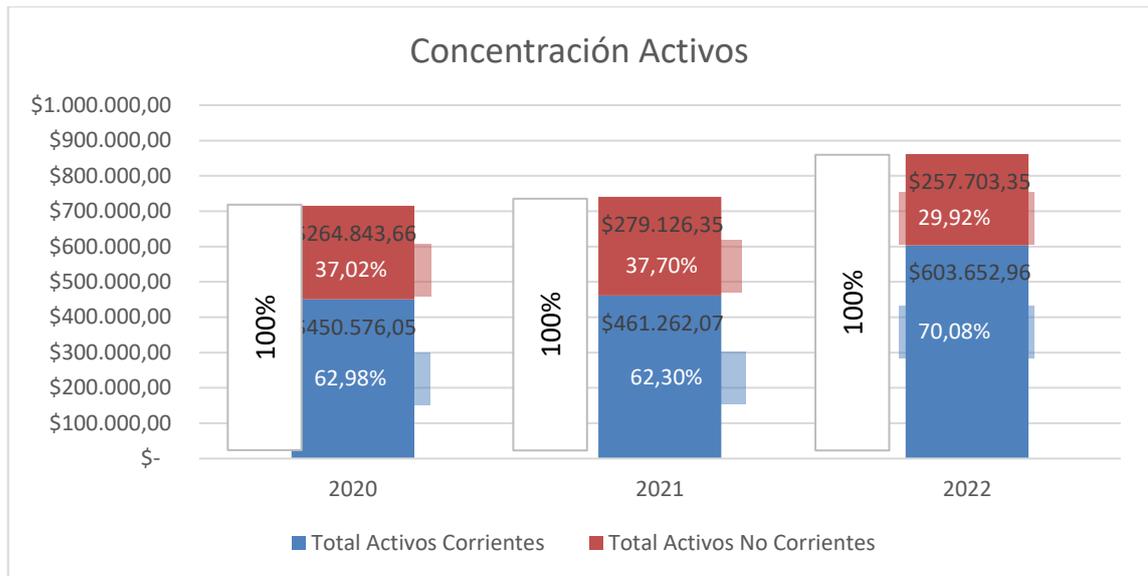


Ilustración 5-15: Concentración de activos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el año 2020 del total de activos 100%, los activos corrientes representaron el 62,98% dentro de la cual la cuenta con más participación fue de inventarios con 55,98%, y los activos no corrientes representaron el 37,02% en este grupo la cuenta de edificios tiene una participación del 16,77%.

Para el año 2021 del total de activos 100% los activos corrientes se concentraron en un 62,30% dentro de la cual la cuenta de inventarios representó el 58,19% y los activos no corrientes representaron el 37,70% dentro de la cual la cuenta de edificios continua con mayor participación con el 16,21%.

Finalmente, en el 2022 del total activos 100% los activos corrientes representaron un 70,08% en este grupo la cuenta con mayor representatividad fue inventarios con 66,91% y los activos no

corrientes un 29,92% dentro de la cual la cuenta de edificios cuenta con una concentración porcentual del 13,93% y en el mismo año el porcentaje de depreciación representó el 14,21%.

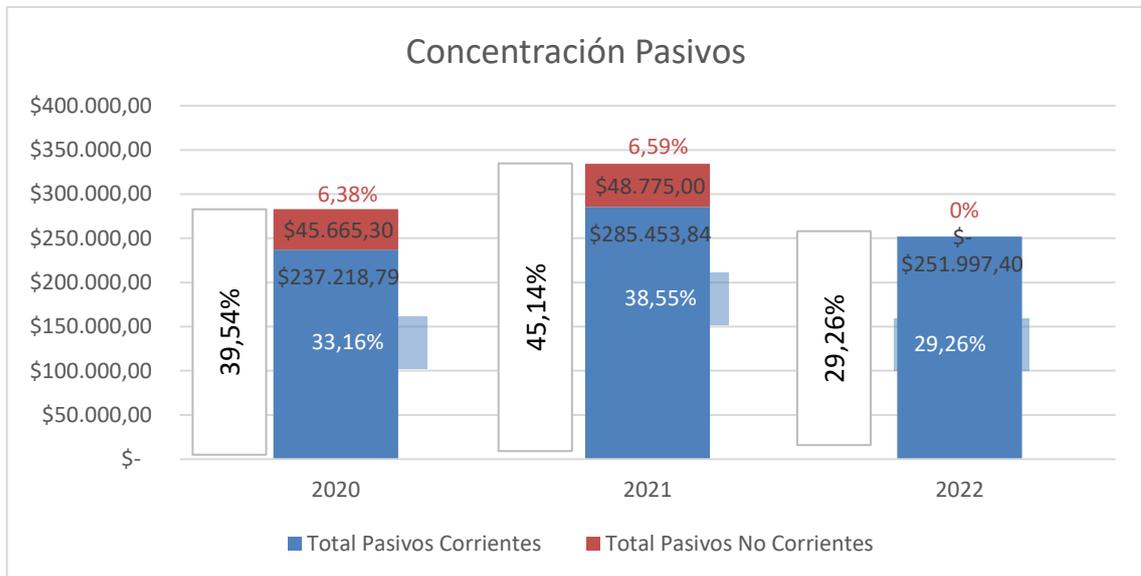


Ilustración 5-16: Concentración de pasivos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el año 2020 la cuenta de pasivos representó el 39,54%, dentro de este grupo los pasivos corrientes u obligaciones a corto plazo tuvieron una concentración del 33,16% la cuenta con mayor participación fue proveedores con 14,21% en este mismo año la cuenta de pasivos a largo plazo es decir sus obligaciones con instituciones financieras representó el 6,38%.

Para el año 2021 los pasivos corrientes aumentaron su concentración y tuvieron una representación del 38,55% y los pasivos a largo plazo presentaron una concentración del 6,59%. Finalmente, para el año 2022 los pasivos corrientes tuvieron un 29,26% de participación y 0% en pasivos largo plazo.

En los últimos períodos la cuenta de proveedores ha tenido menor representatividad en el grupo de pasivos corrientes, esto indica que la empresa ha logrado mantener buena relación con sus proveedores y ser capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, la cuenta de obligaciones financieras corrientes en el año 2022 tuvo una concentración del 24,70% lo que indica que no existe una buena gestión en cuanto a los pagos, en comparación al año 2021 que su concentración fue de 4,76% esto indica que la empresa necesita mejorar y establecer políticas y estrategias que la ayuden a reducir estos valores.

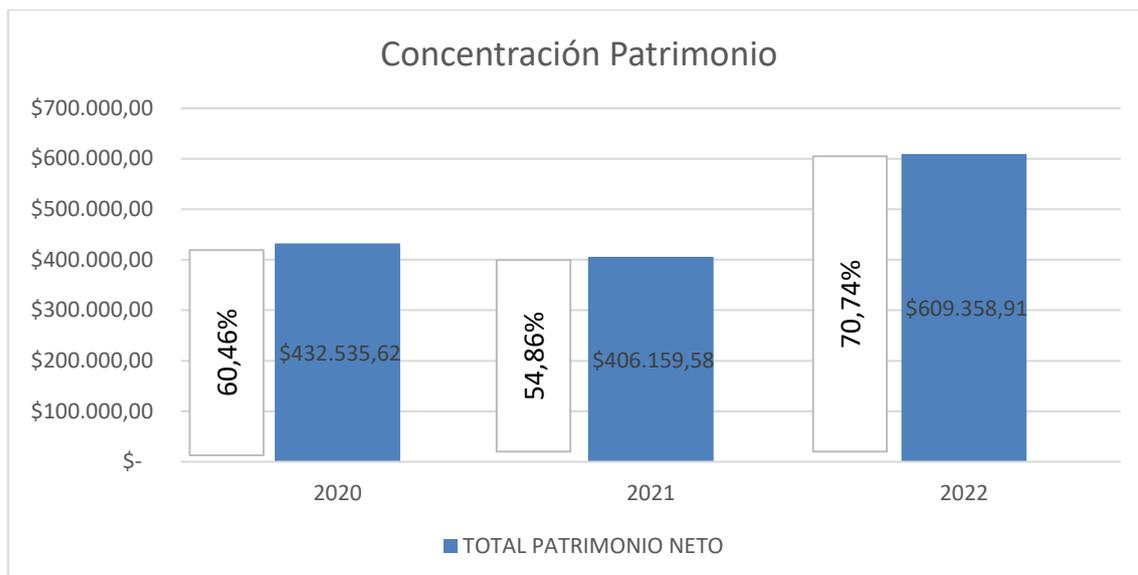


Ilustración 5-17: Concentración del patrimonio

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el año 2021 el patrimonio neto representó el 60,46% para el siguiente año este porcentaje disminuyó al 54,86% y finalmente para el 2022 representó el 70,74% del total pasivos más patrimonio.

Considerando la crisis económica que la empresa enfrentó en el 2020 y 2021, logró mantenerse en el mercado y recuperarse en la constitución de su patrimonio, se puede determinar que la empresa posee una estructura sólida en cuanto al patrimonio y que sus porcentajes de concentración se encuentran por encima del 50%. Por lo cual podemos analizar que la empresa debería invertir en la adquisición, mejoramiento, mantenimiento o adecuación de activos fijos, de esta manera puede incrementar sus ventas, mejorar el servicio al cliente y mostrarse atractivo para los clientes potenciales.

Tabla 5-9: Análisis vertical Estado de resultados

GRUPO FERRETERO "SAN PEDRITO"						
ESTADO DE RESULTADOS						
ANÁLISIS VERTICAL						
AÑOS: 2020-2022						
CUENTAS	2020	Análisis Vertical	2021	Análisis Vertical	2022	Análisis Vertical
INGRESOS						
Ingresos operacionales (registrados en la contabilidad)	1.015.286,33	100%	1.080.426,96	100%	802.132,50	100%
Ingresos operacionales (No registrados en la contabilidad)	-	0%	-	0%	3,31	0%
Total Ingresos Operacionales	1.015.286,33	100%	1.080.426,96	100%	802.135,81	100%
(-) Costos operacionales (registrados en la contabilidad)	935.121,61	92,10%	950.276,55	87,95%	703.257,32	87,67%
Utilidad Bruta	80.164,72	7,90%	130.150,41	12,05%	98.878,49	12,33%
(-) Gastos operacionales (registrados en la contabilidad)	57.262,60	5,64%	71.605,05	6,63%	76.586,75	9,55%

<i>Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS</i>	12.915,25	1,27%	21.580,00	2,00%	20.259,76	2,53%
<i>Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS</i>	1.893,22	0,19%	8.690,62	0,80%	10.896,45	1,36%
<i>Aporte a la seguridad social</i>	2.304,72	0,23%	2.406,04	0,22%	2.885,69	0,36%
<i>Honorarios profesionales y dietas</i>	5.449,90	0,54%	2.666,64	0,25%	4.194,70	0,52%
<i>Mantenimiento y reparaciones</i>	183,70	0,02%	-	0%	119,64	0,01%
<i>Combustibles y lubricantes</i>	1.967,22	0,19%	3.000,17	0,28%	2.826,53	0,35%
<i>Promoción y publicidad</i>	-	0%	-	0%	-	0%
<i>Arriendos</i>	-	0%	-	0%	-	0%
<i>Suministros, herramientas, materiales y repuestos</i>	120,36	0,01%	-	0%	25,01	0%
<i>Transporte</i>	1.582,78	0,16%	10.241,10	0,95%	7.594,07	0,95%
<i>Seguros y reaseguros (primas y cesiones)</i>	168,00	0,02%	-	0%	75,71	0,01%
<i>Gastos de gestión</i>	385,00	0,04%	-	0%	103,98	0,01%
<i>Impuestos, contribuciones y otros</i>	421,00	0,04%	-	0%	2.316,32	0,29%
<i>Gastos de viaje</i>	2.097,91	0,21%	-	0%	-	0%

<i>Servicios públicos</i>	837,47	0,08%	1.597,48	0,15%	1.381,06	0,17%
<i>Pagos por otros bienes no contemplados en casilleros anteriores</i>	3.162,78	0,31%	-	0%	-	0%
<i>Pagos por otros servicios no contemplados en casilleros anteriores</i>	-	0%	-	0%	2.484,83	0,31%
<i>Gastos para cuentas incobrables</i>	341,13	0,03%	-	0%	-	0%
<i>Gastos por pérdidas</i>	232,58	0,02%	-	0%	-	0%
<i>Depreciación del costo histórico de propiedades, planta y equipo (no acelerada)</i>	23.199,58	2,29%	21.423,00	1,98%	21.423,00	2,67%
Utilidad operacional	22.902,12	2,26%	58.545,36	5,42%	22.291,74	2,78%
Ingresos no operacionales (registrados en la contabilidad)	-	0%	-	0%	-	0%
(-) Gastos no operacionales financieros (registrados en la contabilidad)	-	0%	9.801,10	0,91%	2.432,47	0,30%
Ingresos no operacionales (No registrados en la contabilidad)	-	0%	-	0%	-	0%
(-) Gastos no operacionales (No registrados en la contabilidad)	8.369,18	0,82%	-	0%	-	0%

Total Gastos	65.631,78	6,46%	81.406,15	7,53%	79.019,22	9,85%
Utilidad antes de participación a trabajadores	14.532,94	1,43%	48.744,26	4,51%	19.859,27	2,48%
(-) Participación trabajadores	3.433,96	0,34%	7.311,64	0,68%	2.978,39	0,37%
Utilidad antes de impuesto a la renta	11.098,98	1,09%	41.432,62	3,83%	16.880,88	2,10%
(-) Impuesto a la renta causado	-	0%	3.939,59	0,36%	402,09	0,05%
Utilidad Neta	11.098,98	1,09%	37.493,03	3,47%	16.478,79	2,05%

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

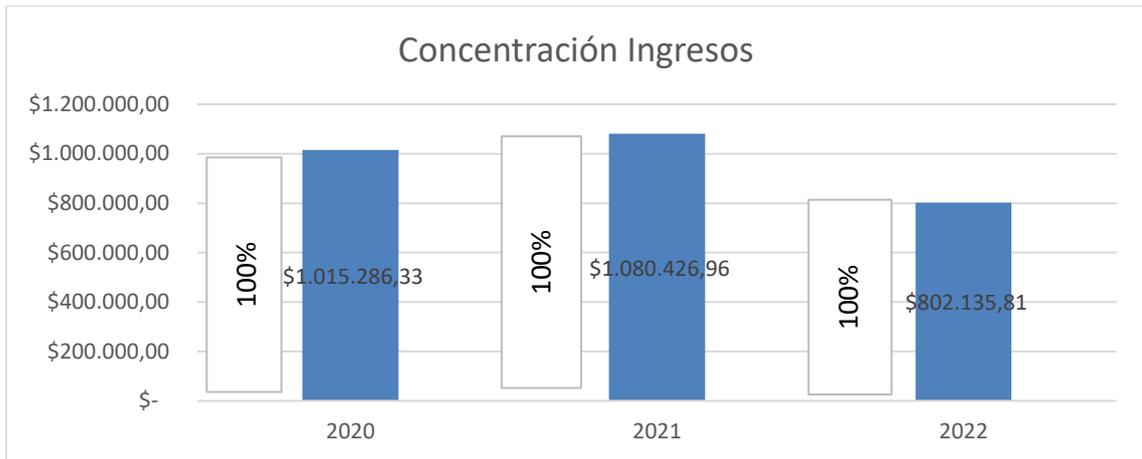


Ilustración 5-18: Concentración de ingresos

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el año 2021 los ingresos operaciones 100% presentaron un total de \$1.015.286,33 para el siguiente año este valor aumentó y finalmente para el 2022 los ingresos operacionales totales disminuyeron siendo un total de \$802.135,8.



Ilustración 5-19: Concentración de costos operacionales

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el año 2021 del total de ingresos operacionales 100%, los costos operacionales representaron el 92,10% este porcentaje para el 2021 fue de 87,95% y finalmente para el año 2022 tuvo una concentración del 87,67%. A pesar de que el porcentaje de representatividad ha ido disminuyendo se puede analizar que, en relación de los ingresos totales, los costos operacionales son muy altos,

estando incluso por encima del 80% lo que indica que la empresa debe reducir los costos y mejorar estos porcentajes.

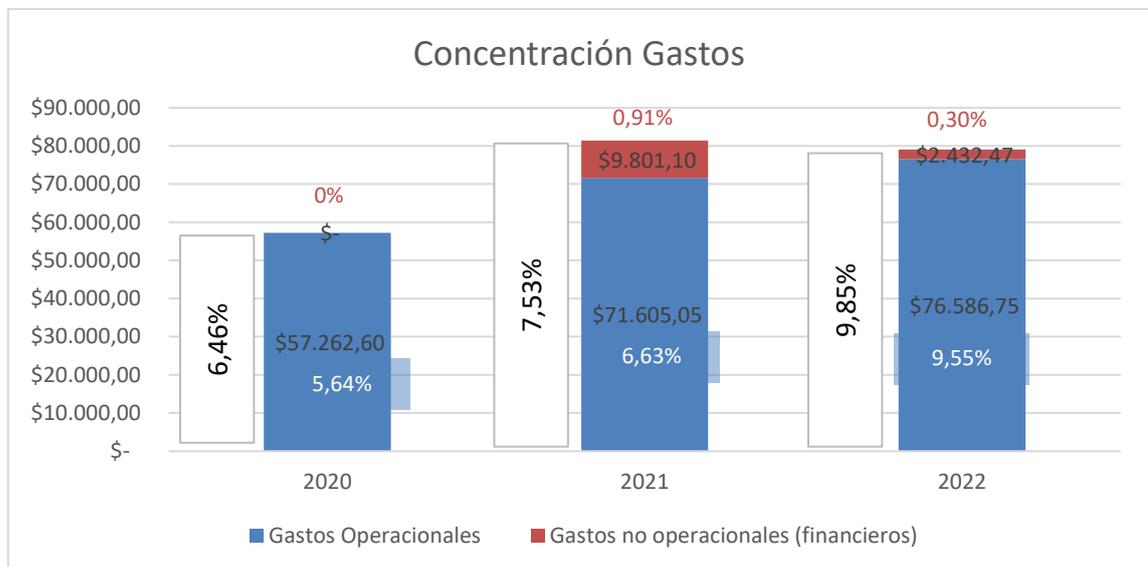


Ilustración 5-20: Concentración de gastos operacionales y financieros

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La concentración de gastos totales para el 2020 tuvo un porcentaje del 6,46% en relación a los ingresos, en este año los gastos operacionales respectaron un 5,64% siendo el gasto más representativo los sueldos y salarios. Para el 2021 los gastos representaron un 7,53% los gastos operacionales ascendieron su concentración en 6,63% en donde el gasto de sueldos y salarios fueron las de mayor representatividad. Y Finalmente en el año 2022 la concentración del gasto total fue de 9,85% donde los gastos operacionales representaron el 9,55% y en el cual, el gasto más representativo fue el de sueldos y salarios.

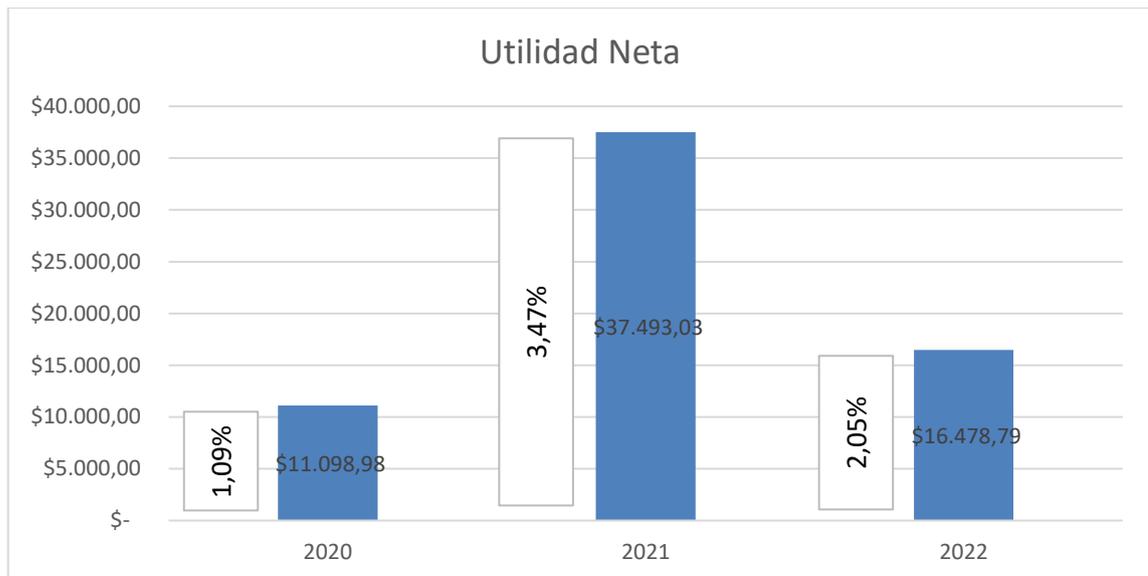


Ilustración 5-21: Concentración de utilidad neta

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La utilidad neta en el año 2020 representó el 1,09% de los ingresos totales, para el año 2021 este porcentaje se recuperó y fue del 3,47% sin embargo en el año 2022 nuevamente su participación disminuyó siendo 2,05%. Podemos determinar que el porcentaje de representación de las utilidades en relación de los ingresos son muy bajas, la empresa debe enfocarse en reducir costos y crear estrategias y políticas que favorezcan el crecimiento de ventas y así mejorar estos porcentajes.

5.2.5 Razones financieras

Las razones o indicadores financieros son un tipo de medida que nos permite analizar financieramente a una empresa, y de esta manera conocer su situación real basado en la información proporcionada por los estados financieros, a continuación, se realizó el cálculo, análisis e interpretación de los índices de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad del Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Índices de Liquidez.

Tabla 5-10: Índices de liquidez

LIQUIDEZ	2020	2021	2022
Liquidez Corriente	1,90	1,62	2,40
Prueba ácida	0,21	0,11	0,11

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

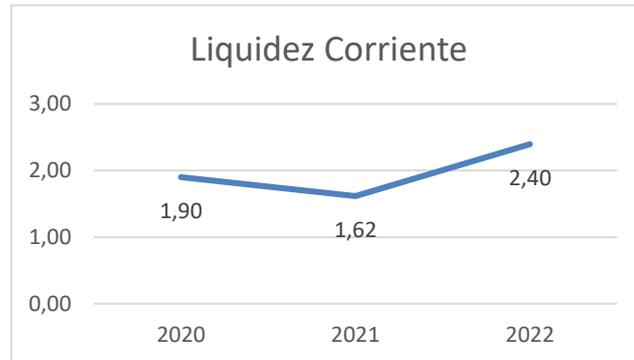


Ilustración 5-22: Liquidez corriente

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El índice de liquidez corriente indica el grado de capacidad o competencia de la empresa referente al cumplimiento de sus deudas a corto plazo, los valores ideales tendrían que estar entre 1,5 y 2 para indicar un nivel óptimo de liquidez en la empresa.

En el año 2020 este índice fue de 1,90 para el 2021 el índice de liquidez se redujo siendo 1,62 y finalmente en el año 2022 aumentó a 2,40. Podemos determinar que la empresa se encuentra en un nivel óptimo de liquidez y es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, en el año 2022 este índice superó el 2,0 lo que indica que activos corrientes no están siendo manejados adecuadamente y que deberían ser invertidos para generar más utilidades y evitar el exceso de liquidez.

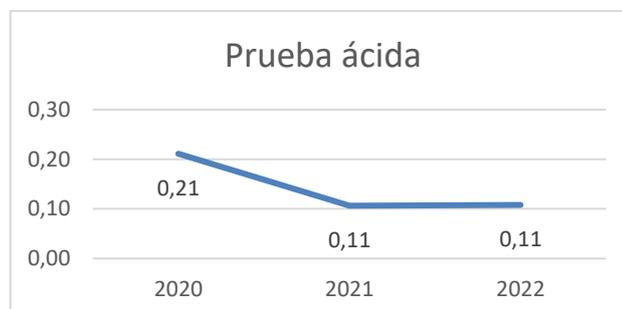


Ilustración 5-23: Prueba ácida

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El índice de prueba ácida mide la capacidad de cumplimiento de obligaciones o deudas a corto plazo, excluyendo la venta de inventarios o mercadería que posee la empresa, el valor ideal de la prueba ácida es 1. En este sentido podemos analizar los valores que arrojaron los estados financieros, en el año 2020 la prueba ácida fue de 0,21 en el siguiente año se redujo a 0,11 y finalmente en el 2022 este índice se mantuvo en 0,11.

Empezando por la crisis que la empresa enfrentó después del 2020, el grupo ferretero presentó problemas y tuvo que recurrir a la venta de inventarios o existencias, sin embargo, para los siguientes años este índice tuvo una disminución lo que indica que no fue capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios.

Índices de Solvencia (endeudamiento).

Tabla 5-11: Índices de solvencia

SOLVENCIA	2020	2021	2022
Endeudamiento del activo	39,54%	45,14%	29,26%
Endeudamiento patrimonial	65,40%	82,29%	41,35%
Endeudamiento del activo fijo	1,63	1,46	2,36
Apalancamiento	1,65	1,82	1,41
Apalancamiento financiero	0,40	1,55	0,85

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

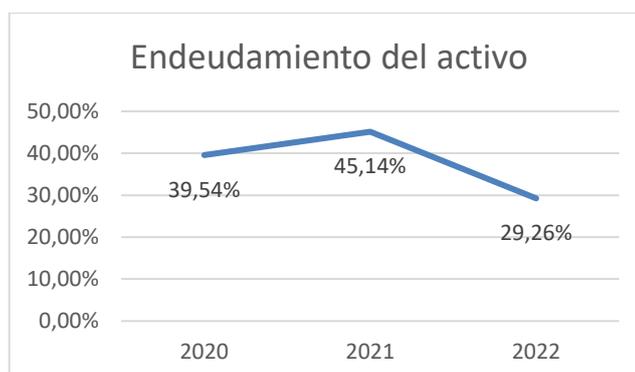


Ilustración 5-24: Endeudamiento del activo

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

El índice de endeudamiento del activo nos indica en que grado la empresa depende de sus acreedores, en este sentido en el 2020 este valor fue del 39,54% para el siguiente año el valor ascendió al 45,14% esto quiere decir que en el 2021 la empresa dependió de sus acreedores en un porcentaje alto y finalmente en el 2022 el valor descendió al 29,26%. Podemos determinar que la

empresa presentó un índice medianamente bajo en el endeudamiento del activo siendo así que posee autonomía financiera y no depende de sus acreedores en un alto grado.

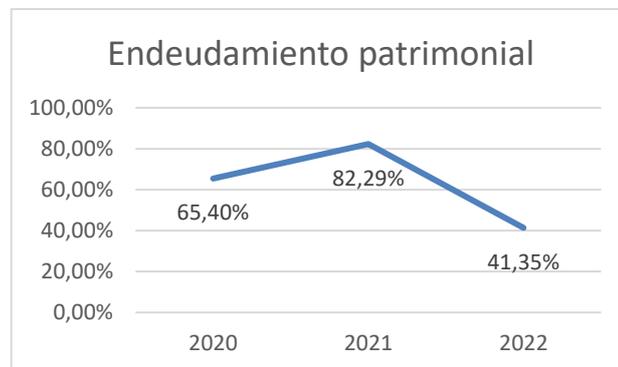


Ilustración 5-25: Endeudamiento patrimonial

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Este indicador muestra el nivel de compromiso que tiene el patrimonio con los acreedores de la empresa, en el año 2020 este nivel de compromiso fue del 65,40% indicando que en este año la empresa estuvo mayormente financiada por los acreedores, para el siguiente año el valor ascendió a 82,29% esto quiere decir que existió un mayor compromiso del patrimonio con los acreedores y finalmente en el 2022 la empresa logró disminuir este valor al 41,35% mostrando que se utilizaron mayormente recursos propios para financiar la empresa.

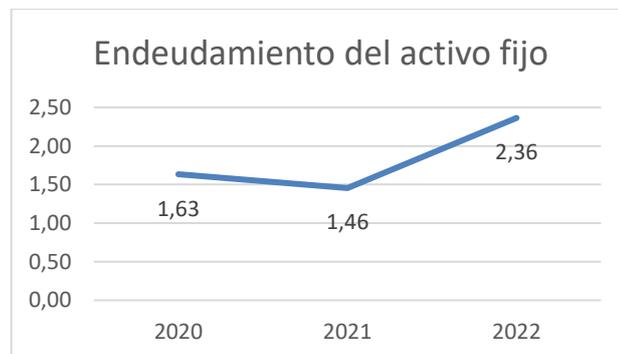


Ilustración 5-26: Endeudamiento del activo fijo

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El valor ideal de este indicador es de igual o mayor que 1, en el año. 2020 este índice fue de 1,63 en el siguiente año fue de 1,46 y en el 2022 fue de 2,36. En los tres períodos el índice fue mayor a 1 por lo que podemos deducir que la totalidad de los activos fijos fueron financiados con el patrimonio que posee la empresa sin la necesidad de haber recurrido a préstamos con terceros.

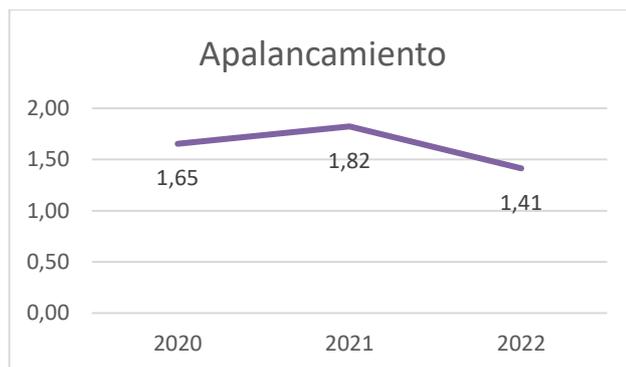


Ilustración 5-27: Apalancamiento

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Los índices de apalancamiento de la empresa fueron en el 2020 de 1,65 en el siguiente año de 1,82 y en el año 2022 el valor descendió a 1,41. Estos índices nos ayudan a determinar el grado de apoyo del patrimonio sobre los recursos de terceros, en este sentido se puede deducir que la empresa tiene apoyo de sus recursos propios.

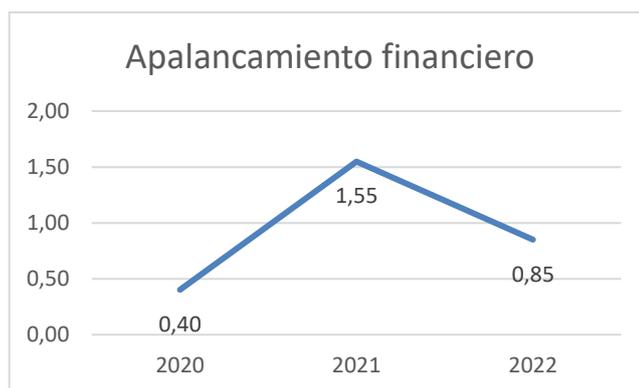


Ilustración 5-28: Apalancamiento financiero

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Este indicador nos ayuda a comprender el impacto de gastos financieros en las utilidades, el valor referencial de este indicador es 1 o mayor que 1, en el año 2020 este indicador fue de 0,40 en el siguiente año fue de 1,55 y en el 2022 fue de 0,85. Se puede deducir que los índices fueron menores que 1 lo que indica que los fondos ajenos no contribuyeron a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior.

Índices de Gestión.

Tabla 5-12: Índices de gestión

GESTIÓN	2020	2021	2022
Rotación de inventarios	2,34	2,21	1,22
Período medio de inventarios	156,31	165,49	299,14
Rotación de cartera	27,74	42,30	31,78
Rotación de activo fijo	3,83	3,87	3,11
Rotación de ventas	1,42	1,46	0,93
Período medio de cobranza	13	9	11
Período medio de pago	40	34	20
Impacto gastos administración y ventas	5,64%	6,63%	9,55%
Impacto carga financiera	0%	0,91%	0,30%

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

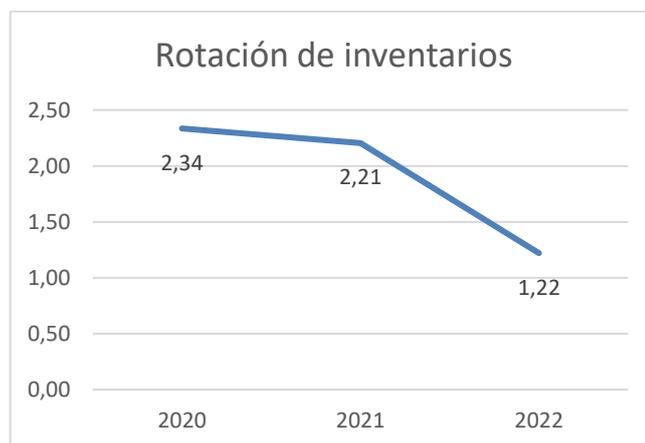


Ilustración 5-29: Rotación de inventarios

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

La rotación de inventarios nos indica el tiempo que tarda en la venta del inventario en la empresa o la cantidad de veces en que el inventario se hace efectivo, lo ideal es que el indicador sea mayor que 1 ya que mientras más alta sea la rotación, menos es el tiempo que el inventario disponible se mantenga en la empresa. En el caso del grupo ferretero "San Pedrito" la rotación ha ido disminuyendo desde 2,34 en 2020 hasta 1,22 en el 2022, esto indica que para el último período el inventario rotó 1,22 veces esto es que los inventarios se vendieron cada 9,84 meses ($12 \div 1,22$). Podemos determinar que no existe una adecuada gestión y administración de inventarios lo cual afecta directamente a las ventas y utilidades de la empresa.

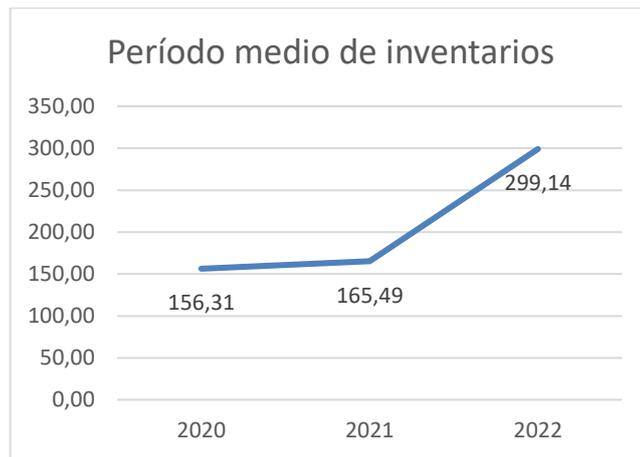


Ilustración 5-30: Período medio de inventarios

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El período medio de inventarios indica el tiempo promedio en días en que se agota el inventario y se vuelve a reponer, en el 2021 este índice fue de 156,31 y fue subiendo hasta el 2022 en 299,14 lo ideal en este indicador es que se mantenga en un número bajo sin embargo, se puede relacionar con el indicador anterior y determinar que los inventarios que se mantienen en el almacén no están generando beneficios para la empresa y éste puede convertirse en inventarios obsoletos.

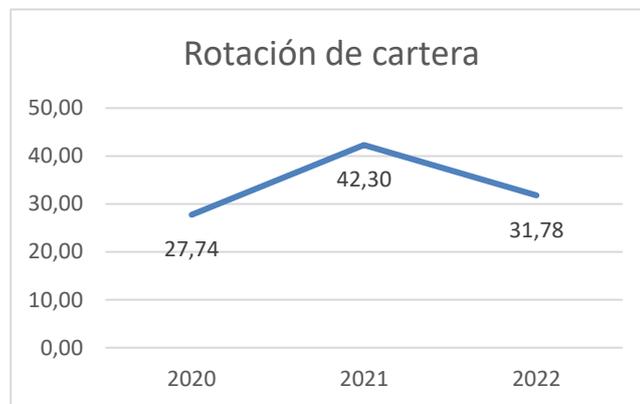


Ilustración 5-31: Rotación de cartera

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Este índice nos permite identificar cuantas veces se ha movido la cuenta de clientes, en el año 2020 las cuentas por cobrar giraron 27,74 veces en un año, para el 2021 esta cuenta se movió 42,30 veces y para el 2022 este valor disminuyó a 31,78 veces en el año. Podemos deducir que la no existe una adecuada gestión de cobranza a los clientes que mantienen cuentas por cobrar debido a la variabilidad y descenso de este índice durante los tres períodos.

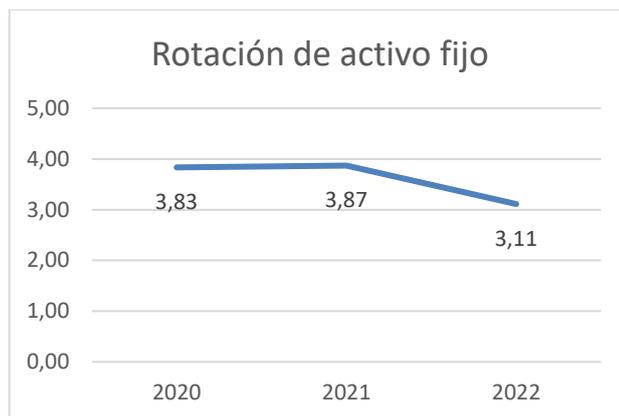


Ilustración 5-32: Rotación del activo fijo

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el 2021 el índice de rotación de activo fijo fue de 3,83 en el siguiente año 3,87 y finalmente en el 2022 fue de 3,11. Estos índices nos indican que la empresa refleja una suficiencia en ventas ya que en el 2020 por cada dólar invertido en activos fijos se obtuvo \$3,82 seguido de \$3,87 en el 2021 y en el último período se obtuvo \$3,11.

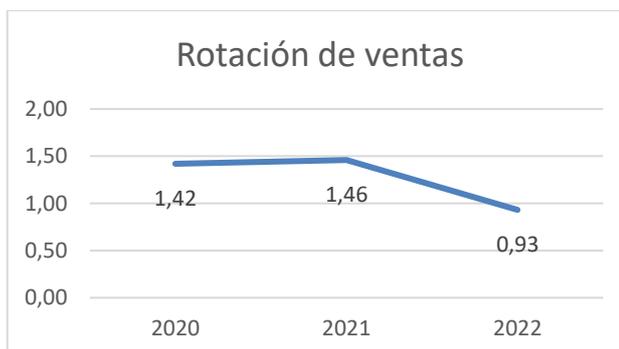


Ilustración 5-33: Rotación de ventas

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La rotación de ventas nos indica el nivel de eficiencia del activo total, en el 2020 la empresa utilizó el activo total 1,42 veces para la realización de sus ventas, en el 2021 fue 1,46 veces y en el año 2022 fue 0,93 veces, podemos determinar que la empresa utiliza eficientemente los activos para la realización de sus ventas.

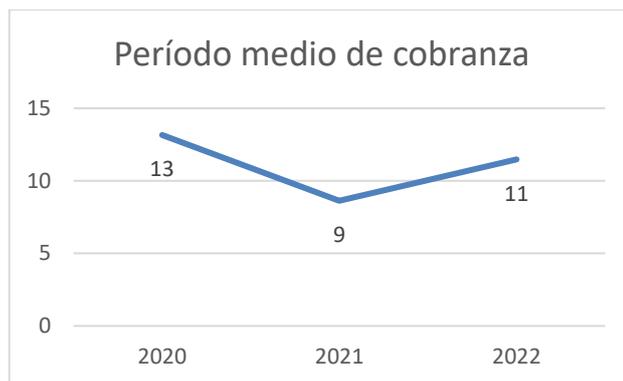


Ilustración 5-34: Período medio de cobranza

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En el año 2020 el período medio de cobranza fue de 13 días, en el siguiente año el índice se redujo a 9 días y finalmente en el 2022 el período de cobranza fue de 11 días. Podemos deducir que la gestión de cobranza en la empresa no es completamente adecuada, en el 2020 este índice se vio afectado por la crisis económica y sanitaria, logrando reducir a 9 días en el 2021, sin embargo, en el último período volvió a subir a 11 días lo cual indica que no existe una buena gestión de esta cuenta, lo cual puede afectar a la liquidez de la empresa.

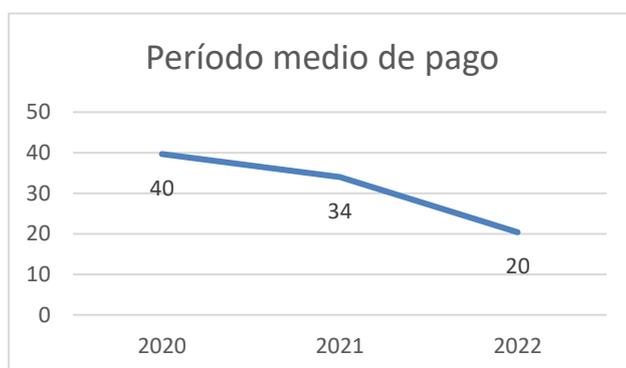


Ilustración 5-35: Período medio de pago

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Este índice nos muestra el número promedio de días que una empresa tarda en cumplir con sus obligaciones a sus proveedores en un año, en el 2020 este promedio de días fue 40 días, en el año 2021 se redujo a 34 días y finalmente en 2022 se logró reducir a 20 días, lo ideal es que el período de pago siga aumentando con la finalidad de que la empresa tenga mapas tiempo para cumplir con sus obligaciones con los proveedores.

Por otro lado, si lo relacionamos con los índices de período de cobranza, éstos son menores que el período medio de pago de la empresa, lo cual indica que se recuperó las ventas más rápido que el tiempo que tardó en el cumplimiento y obligaciones con sus proveedores.

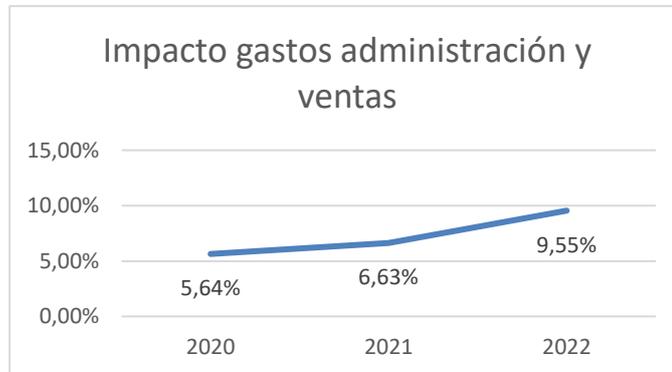


Ilustración 5-36: Impacto de gastos administración y ventas

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Este índice nos permite conocer el impacto y participación de los gastos operacionales (administrativos y de ventas) sobre las ventas de la empresa en un período. En el año 2020 este índice fue de 5,64% en el siguiente año fue de 6,63% y en el 2022 fue de 9,55%. Si bien los índices de los tres períodos no son tan elevados, mientras sigan en aumento éstos afectan al margen operacional y a las utilidades netas de la empresa.

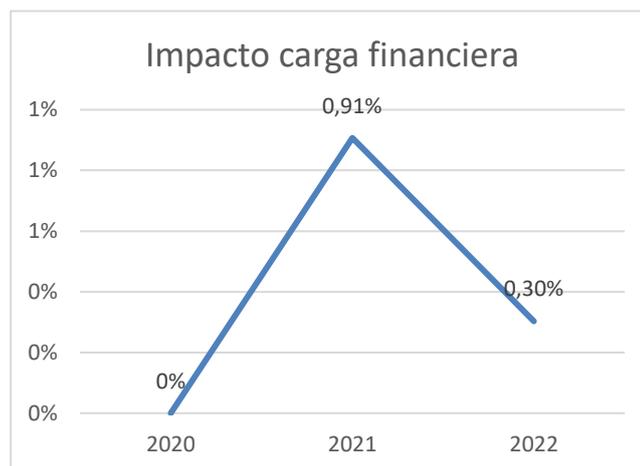


Ilustración 5-37: Impacto carga financiera

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Este índice nos permite conocer la incidencia o impacto de los gastos financieros con relación a las ventas de la empresa en un período. En el año 2020 este índice fue del 0%, en el 2021 fue de

0,91% y finalmente en el 2022 fue de 0,30%. Podemos determinar que el impacto del gasto financiero sobre las ventas de la empresa no es elevado, el valor referencial de este índice es menor que 10% por lo cual podemos deducir que la empresa maneja un adecuado endeudamiento.

Índices de Rentabilidad.

Tabla 5-13: Índices de rentabilidad

RENTABILIDAD	2020	2021	2022
Rentabilidad neta del activo (DUPONT) (ROA)	1,55%	5,06%	1,91%
Margen Bruto	7,90%	12,05%	12,33%
Margen Operacional	2,26%	5,42%	2,78%
Rentabilidad Neta de Ventas (ROS)	1,09%	3,47%	2,05%
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	5,29%	14,41%	3,66%
Rentabilidad Financiera (ROE)	2,57%	9,23%	2,70%

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

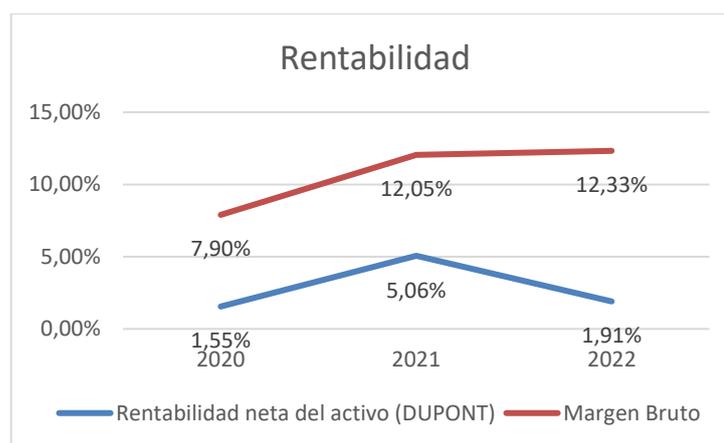


Ilustración 5-38: Roa y margen bruto

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El índice de la rentabilidad neta del activo nos muestra el nivel de capacidad o competencia del activo para generar utilidades independientemente si éste ha sido financiado por los recursos propios o mediante un endeudamiento. En el 2020 este índice fue del 1,55% en el 2021 fue de 5,06% y para el 2022 este índice se redujo hasta 1,91%. Podemos determinar que el nivel de capacidad del activo de la empresa para generar utilidades no es el adecuado y que se requiere implementar estrategias para lograr mejorar este índice.

El índice del margen bruto indica la rentabilidad de las ventas sobre los costos de ventas de la empresa, en el 2020 este índice fue del 7,90% seguido del siguiente año 12,05% y en el 2022 el

índice subió levemente a 12,33%. El margen bruto de los 3 períodos ha ido en aumento sin embargo la rentabilidad que arroja no es el adecuado, por lo cual se requiere la reducción de costos para mejorar este índice.

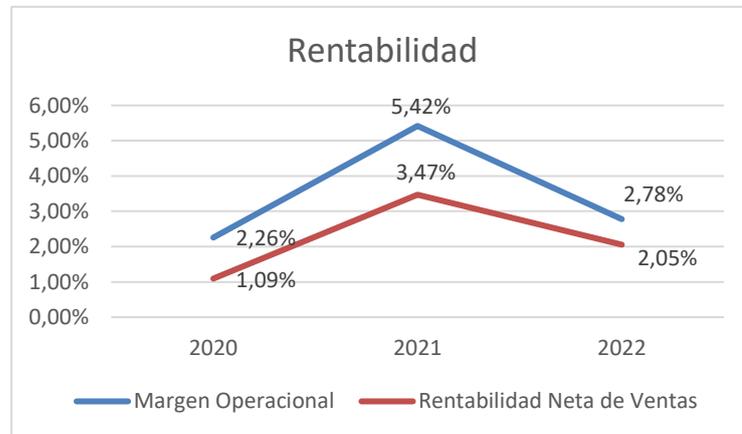


Ilustración 5-39: Margen operacional y Ros

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

El índice de margen operacional de la empresa en el año 2020 fue de 2,26% en el 2021 logró incrementarse y fue 5,42% sin embargo en el último período este índice se redujo y fue de 2,78% este índice es de gran importancia ya que nos indica si el negocio es lucrativo o no, el margen operacional del 2020 y 2021 presentó un crecimiento esto se debe principalmente al aumento de ventas durante el 2021, a diferencia del último período donde el margen operacional descendió debido a la disminución de ventas y aumento de gastos operacionales.

La rentabilidad neta de ventas nos muestra la utilidad por cada unidad monetaria de ventas, en el año 2020 este índice fue de 1,09%, es decir por cada dólar vendido se obtuvo una utilidad neta de \$0,01 en el siguiente período el índice fue 3,47% indica que por cada dólar vendido se obtuvo una utilidad neta de \$0,03 y finalmente en el 2022 la rentabilidad neta de ventas descendió a 2,05% esto es que por cada dólar vendido se obtuvo una utilidad neta del \$0,02 esto debido principalmente a la disminución de ventas. Según los índices arrojados se puede determinar que la rentabilidad neta de ventas no posee los índices adecuados u óptimos para la empresa.

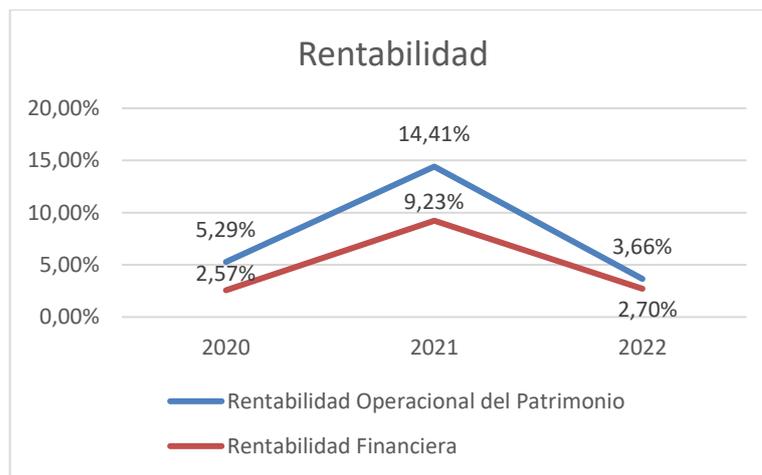


Ilustración 5-40: Rentabilidad operacional del patrimonio y Roe

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

La rentabilidad operacional del patrimonio en el 2020 fue de 5,29% para el siguiente año se incrementó siendo 14,41% y finalmente en el 2022 se redujo a 3,66%. Este indicador nos muestra la rentabilidad obtenida para los socios o accionistas, este índice en el primer período es menor debido a la crisis sanitaria y cuarentena por lo cual se dio la disminución en ventas, logrando para el siguiente año recuperarse en sus ingresos operacionales, sin embargo, en el 2022 el índice se redujo considerablemente principalmente por la disminución de ventas y aumento de gastos operacionales.

La rentabilidad financiera en el año 2020 fue de 2,57% esto indica que por cada dólar que el socio invirtió en la empresa obtuvo un beneficio neto de \$0,02, en el 2021 este índice subió a 9,23% siendo que por cada dólar invertido en la empresa se obtuvo un beneficio neto del \$0,09 y en el 2022 este índice se redujo a 2,70% es decir por cada dólar que se mantuvo en la empresa se obtuvo un beneficio neto del \$0,02.

Los indicadores de rentabilidad tuvieron un considerable descenso en el último período 2022, principalmente se debe a la gran disminución de ventas que tuvo la empresa, a pesar de que en el 2021 después de una crisis sanitaria y económica que atravesó el país, la empresa logró recuperarse en ventas, a diferencia del año 2022 la empresa no logró mantener el nivel de ventas además de que aumentó considerablemente los gastos operacionales y sus costos operacionales fueron muy elevados.

Tabla 5-14: Índices de FM, NOF Y NRN

	2020	2021	2022
Fondo de Maniobra	213.357,26	175.808,23	351.655,56
Necesidad Operativa de Fondos (NOF)	239.169,64	335.997,40	563.285,77
Posición Real de Liquidez (NRN)	25.812,38	160.189,17	211.630,21

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

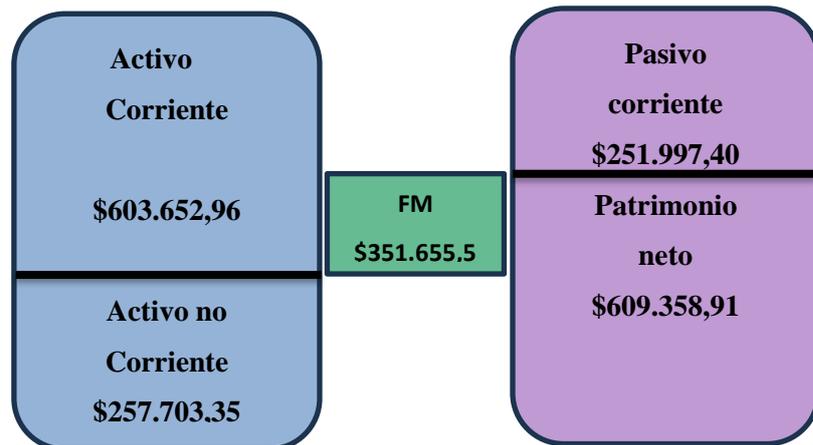


Ilustración 5-41: Fondo de maniobra 2022

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

El fondo de maniobra nos indica la disponibilidad de una empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo, en los tres períodos el fondo de maniobra fue positivos, el activo corriente fue mayor que pasivo corriente esto significa que la empresa tiene liquidez y puede responder a sus obligaciones a corto plazo, además nos muestra que el activo corriente se encuentra financiado con recursos propios.



Ilustración 5-42: Necesidad Operativa de Fondos 2022

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

La Necesidad operativa de fondos es la inversión que la empresa requiere para financiar sus actividades operativas una vez descontados la financiación espontánea, según los resultados arrojados por los estados financieros en los tres períodos las Nof fueron positivos, el activo circulante operativo fue mayor que el pasivo circulante operativo, esto quiere decir que la empresa requiere de dichos valores o inversión faltante que es necesaria para sus operaciones.

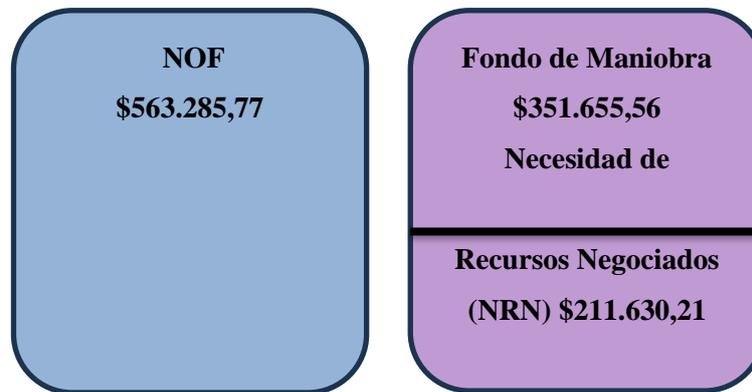


Ilustración 5-43: Posición real de liquidez

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

En cuanto a la posición real de liquidez, en este caso aparece la Necesidad de Recursos Negociados debido a que las Nof son mayores que el Fondo de Maniobra, esto indica que dicho fondo de maniobra no puede llegar a cubrir a las nof por lo que surge la necesidad de recursos negociados, los valores en los últimos tres períodos fueron en aumento por lo cual la empresa debería recurrir a un financiamiento externo, enfocarse en aumentar su fondo de maniobra y en disminuir las NOF a través de políticas de pago a proveedores, políticas de cobro eficiente, buen manejo de inventarios, etc.

5.3 Fase de Planeamiento (Diseño del Modelo de Gestión Financiera)

5.3.1 Introducción

De acuerdo a los Estados financieros proporcionados por la empresa se ha realizado el diagnóstico financiero del Grupo Ferretero “San Pedrito”, el cual nos ayudó a determinar el estado real de la empresa en el ámbito financiero. A partir del análisis realizado previamente se procedió a proponer políticas y estrategias que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera y a su vez se procedió a realizar el modelo de gestión financiera para la empresa, el cual servirá de herramienta para la toma de decisiones y optimización de recursos económicos y financieros para la empresa.

5.3.2 *Objetivos de la propuesta*

Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión financiera para el grupo ferretero “San Pedrito” del cantón Riobamba provincia de Chimborazo, para optimizar los recursos económicos y financieros.

Objetivos Específicos

- Rediseño de la misión y visión de la empresa.
- Elaborar un plan operativo anual enfocado en la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa.
- Desarrollar proyecciones financieras a partir de políticas financieras con el propósito de establecer una nueva y adecuada estructura financiera.
- Diseñar un sistema de control para el seguimiento del modelo de gestión financiera propuesto.

5.3.3 *Rediseño de Misión y Visión*

Misión

Ser un centro ferretero de carácter privado dedicado a la comercialización de materiales de ferretería y construcción, satisfaciendo las necesidades de la comunidad a la vez ofreciendo gran variedad de productos de calidad, con una amplia experiencia en distribución y servicio al cliente.

Visión

Para el 2027 ser un centro ferretero de autoservicio innovador y referente en el mercado de la ciudad de Riobamba con una estructura económica y financiera sólida y eficiente en la comercialización de productos de ferretería de la industria del sector siderúrgico, venta de hierro y aceros y en el sector cementero basado en el servicio eficiente hacia nuestros clientes.

5.3.4 *Mapa estratégico*

El mapa estratégico es una herramienta brindará una guía mediante la elaboración de metas y objetivos en base a cuatro perspectivas, las cuales son la perspectiva financiera, de clientes,

procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las estrategias se elaboraron entorno al diagnóstico interno y externo de la empresa realizado anteriormente, con la finalidad de alcanzar el objetivo del modelo de gestión financiera.

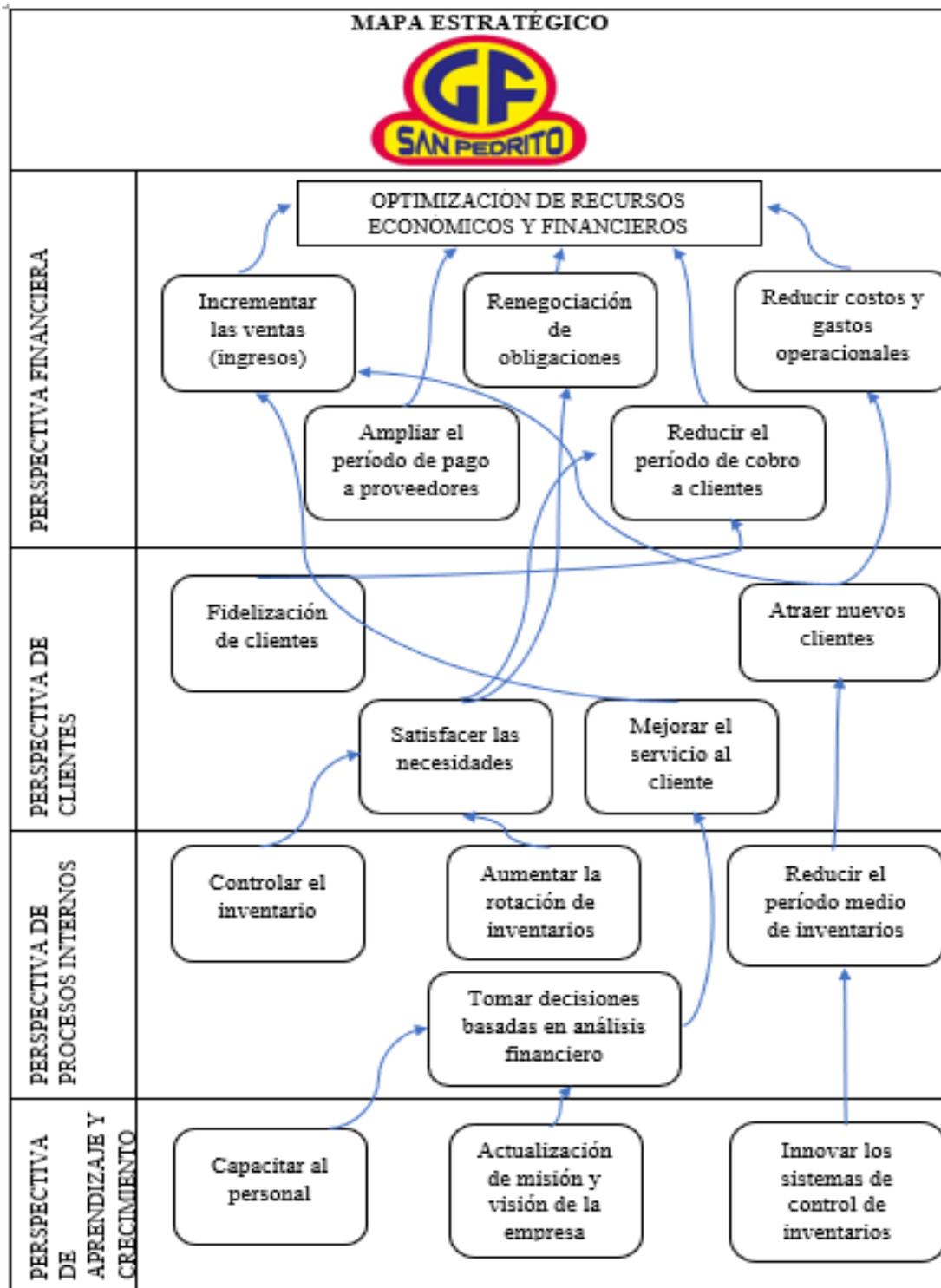


Ilustración 5-44: Mapa Estratégico

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”

Realizado por: Evas T., 2023.

5.3.5 Plan Operativo Anual

Las actividades y estrategias propuestas en el plan operativo fueron elaboradas en base a las debilidades financieras detectadas en la fase de diagnóstico, esta es una herramienta de planificación que ayuda al cumplimiento de metas para llegar al objetivo del modelo de gestión financiera de la empresa.

Tabla 5-15: Plan Operativo Anual

Objetivo	Estrategia	Actividades	Costo	Período	Responsable	Meta
Incrementar las ventas	Análisis de precios y estrategias de reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar precios competitivos con un determinado y adecuado margen de utilidad. Estrategias de marketing y publicidad en redes sociales. Ofrecer mejor servicio y atención al cliente para su fidelización. Uso adecuado de activos fijos (optimización). Gestión de cuentas por cobrar. 	\$250	Enero-diciembre 2023	Propietaria	Las ventas aumentarán en 5% para el 2023 y A partir del 2024 el crecimiento será de 10%.

		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar políticas y estrategias propuestas. 				
Ampliar el período de pago a proveedores	Renegociar con los proveedores el tiempo de pago.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar políticas de pago a proveedores. • Negociar el tiempo de pago con todos los proveedores de la empresa. 	\$0,00	Enero-diciembre 2023	Propietaria Gerente financiero	Ampliar el tiempo promedio de pago a 30 días para el 2023 Y 2024, luego 40 días para el 2025, 2026 y 2027.
Reducir costos y gastos operacionales	No comprar cantidades excedentes de mercancía o gestionar las compras analizando los productos más y menos vendidos y buscar nuevos proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar cantidades adecuadas de ítems de acuerdo al sistema de control de inventarios. • Reducir gastos innecesarios. • Buscar nuevos proveedores locales, similares a los proveedores actuales. • Solicitar proformas de precios al por mayor. 	\$0,00	Enero-diciembre 2023	Propietaria	Los costos se incrementarán en un 5% para el 2023 y para los siguientes años se incrementará en 10% de acuerdo a las ventas. Buscar nuevos proveedores con un tiempo de pago más amplio. Reducir los gastos operacionales en un 3% para el 2023 y para los siguientes años se incrementará en 5%.

Reducir el período De cobro a clientes	Proponer políticas de crédito a clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar políticas de cobro para clientes. • Llevar un control sistematizado con el registro de clientes que mantienen cuentas por cobrar. 	\$0,00	Enero-diciembre 2023	Propietaria Gerente financiero	Recuperar la cartera vencida. Reducir el período medio de cobranza en 10 días.
Mejorar la gestión de inventarios	Aumentar la rotación de inventarios y reducir el período medio de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los productos menos vendidos antes de realizar un nuevo pedido a proveedores. • Control de inventarios mensual a través del sistema que posee la empresa. 	\$0,00	Enero-diciembre 2023	Propietaria	Reducir el período medio de inventarios a 250 días para los siguientes años. Aumentar la rotación de inventarios en 2 veces al año para los siguientes períodos.
Capacitar al personal	Capacitar el personal no profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones por lo menos una vez al año al personal operativo de la empresa. • Evaluar semestralmente el desempeño de los trabajadores. 	\$250	Enero-diciembre 2023	Propietaria	Mejorar la eficiencia en las actividades diarias. Capacitar a los empleados que usan el sistema de ventas y de inventarios. Ofrecer un mejor servicio al cliente.

						Crecimiento progresivo de la empresa.
--	--	--	--	--	--	---------------------------------------

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito"..

Realizado por: Evas T., 2023.

5.3.6 *Políticas empresariales*

Las políticas propuestas tienen la finalidad de ofrecer a la empresa llevar una adecuada gestión financiera en sus actividades diarias, para lograr la optimización de recursos económicos y financieros. Las mismas brindarán una guía para la toma de decisiones y han sido elaboradas en base a las debilidades y falta de análisis que tiene la empresa.

Políticas de pago

- Los pagos a los proveedores se efectuarán en un plazo de 30 días mínimo.
- Cuando se logren detectar fallos o inconsistencias en la mercancía recibida se hará la devolución del mismo antes del pago parcial o total de los productos.
- Los pagos al contado se efectuarán únicamente cuando en las compras de grandes cantidades existan rebajas o descuentos, después de haber analizado el o los productos faltantes mediante el sistema de control de inventarios.
- El propietario y los proveedores acordarán las fechas determinadas de pago, y se efectuarán únicamente esos días y no otras fechas sin previo aviso.
- Todo pago total o parcial deberá estar respaldado con una factura con la información correspondiente de los productos pedidos.
- Cuando exista el retraso de entregas por parte de los proveedores, el pago se efectuará posteriormente al plazo acordado.
- Si el proveedor aumenta los precios acordados después de realizado el pedido, el mismo será cancelado y se procederá a considerar a otros proveedores analizados anteriormente con la finalidad de no aumentar los costos y por lo tanto el precio de venta.

Políticas de cobro

- Generar una base de datos con las cuentas por cobrar de cada cliente con la finalidad de mantener un control continuo y evaluar seguidamente los períodos de cobros.
- Antes de conceder un crédito a algún cliente la empresa deberá analizar previamente el historial de pagos del cliente, si éste mantiene deudas anteriores o ha presentado retraso en sus pagos, el crédito no será concedido.
- Generar actividades de control y seguimiento a los clientes que mantienen deudas, emitiendo notificaciones por mensaje de texto cuando se acerque el tiempo de pago y realizando llamadas telefónicas cuando presenten días de mora.

- En caso de clientes con deudas incumplidas realizar una renegociación, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a cumplir con sus deudas con las fechas acordadas y habiendo presentado una garantía.
- Proceder a iniciar un proceso legal cuando el cliente se niegue al pago de su deuda o no se presente a las instalaciones de la empresa para una renegociación.
- Emitir el respectivo respaldo o factura en los cobros a clientes.

Políticas de crédito

- Solamente la propietaria y gerente de ventas pueden aprobar una venta a crédito.
- Revisar información básica del cliente solicitante de una compra a crédito, si el cliente no posee historial anterior, deberá ser cliente habitual como mínimos 6 meses, solicitar referencias personales y teléfonos de contacto y correo electrónico con la finalidad de establecer contacto con el cliente en caso de incumplimiento.
- Establecer con el cliente que posee obligaciones con la empresa las fechas de pago y métodos válidos de pago antes de conceder el crédito.
- Cuando se conceda un crédito se deberá cobrar un pago inicial y acordar un documento que comprometa su cumplimiento con la empresa.
- Los plazos de pago dependerán del monto concedido, las cuales son un mínimo de 7 días.

Políticas de financiamiento

- Evitar adquirir obligaciones y deudas a corto plazo con instituciones financieras, para la adquisición y compra de mercancía o productos.
- Adquirir deudas a largo plazo con instituciones financieras únicamente para la adquisición de activos fijos, como camiones de carga, terrenos, equipos, etc. Con la finalidad de permitir que éstos generen rentabilidad para la empresa. O financiarla con recursos propios que posea la empresa, pero evitar cubrir este tipo de inversión con financiamiento a corto plazo, ya que esto ocasionaría un faltante de liquidez en la empresa para cumplimiento de sueldos y salarios, adquisición de mercancía etc.
- Las obligaciones financieras a largo plazo adquiridas siempre deberán ser menores a la posibilidad de pago que tenga la empresa.
- Analizar varias fuentes de financiamiento, considerar varias instituciones financieras flexibles y abiertas a reestructuración o renegociación de créditos.

5.3.7 Políticas financieras

Las siguientes políticas fueron elaboradas en base a los objetivos que se desea alcanzar con el modelo de gestión financiera, se aplicarán a los estados financieros, como son el estado de situación financiera y estado de resultados. Se consideró las debilidades y problemas financieros y se analizó el diagnóstico financiero, para lo cual la proyección se realizó para los próximos 5 años.

- Las ventas aumentarán en 5% para el 2023 y a partir del 2024 el crecimiento será de 10%.
- Los costos se incrementarán en un 5% para el 2023 y para los siguientes años se incrementará en 10 % tomando como base el último período de la cuenta de costos.
- Reducir los gastos operacionales en un 3% para el 2023 optimizando gastos de transporte programando horarios de entrega y reducir número de viajes y también optimizando el uso de recursos básicos sin desperdicios. Y para los siguientes años existirá un incremento del 5% donde además de otros gastos se contempla los gastos de publicidad y capacitaciones.
- Los gastos no operacionales (financieros) seguirán con normalidad, la empresa no posee obligaciones a largo plazo.
- El impuesto a la renta causado fue calculado con la nueva tabla del impuesto a la renta de personas naturales 2023.
- La cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo tendrán un incremento del 10% para el 2023 y para los siguientes años del 15%.
- Reducir el período medio de inventarios a 250 días los siguientes períodos.
- Reducir el período medio de cobranza en 10 días.
- Se realizó el cálculo de la depreciación acumulada de los activos fijos.
- Ampliar el tiempo promedio de pago a 30 días para el 2023 Y 2024, luego 40 días para el 2025, 2026 y 2027.

5.3.8 Proyecciones financieras

Se elaboró la proyección de estados financieros para el año 2027 considerando las políticas financieras y teniendo como referencia los estados financieros del año 2022.

Tabla 5-16: Estado de situación financiera proyectado

GRUPO FERRETERO "SAN PEDRITO"						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
AÑOS: 2023-2027						
CUENTAS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activos Corrientes						
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.104,79	1.215,27	1.397,56	1.607,19	1.848,27	2.125,51
Cuentas por cobrar clientes	25.240,90	23.075,04	25.382,55	27.920,80	30.712,88	33.784,17
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	-	-	-	-	-	-
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	-	-	-	-	-	-
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	943,80	943,80	943,80	943,80	943,80	943,80
Inventarios	576.363,47	505.767,25	556.343,98	611.978,37	673.176,21	740.493,83
Total Activos Corrientes	603.652,96	531.001,36	584.067,88	642.450,17	706.681,17	777.347,32
Activos No Corrientes						
<i>Propiedades, planta y equipo</i>						
Terrenos	115.000,00	115.000,00	115.000,00	115.000,00	115.000,00	115.000,00

Edificios y otros inmuebles	120.000,00	114.000,00	108.000,00	102.000,00	96.000,00	90.000,00
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	25.651,72	25.651,72	25.651,72	25.651,72	25.651,72	25.651,72
Muebles y enseres	150,00	135,00	120,00	105,00	90,00	75,00
Equipo de computación y software	7.263,12	5.810,50	4.357,87	2.905,25	1.452,62	0,00
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	112.030,35	89.624,28	67.218,21	44.812,14	22.406,07	0,00
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	122.391,84	29.873,69	29.873,69	29.873,69	29.873,69	29.873,69
<i>Total propiedades, planta y equipo</i>	<i>257.703,35</i>	<i>320.347,80</i>	<i>290.474,11</i>	<i>260.600,41</i>	<i>230.726,72</i>	<i>200.853,03</i>
Total Activos No Corrientes	257.703,35	320.347,80	290.474,11	260.600,41	230.726,72	200.853,03
TOTAL ACTIVOS	861.356,31	851.349,17	874.541,99	903.050,58	937.407,89	978.200,34
PASIVO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes	39.262,40	60.692,07	66.761,28	97.916,54	107.708,19	118.479,01
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	-	-	-	-	-	-
Obligaciones con Instituciones Financieras - corrientes	212.735,00					
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	-	-	-	-	-	-

Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	251.997,40	60.692,07	66.761,28	97.916,54	107.708,19	118.479,01
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos no corrientes	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	251.997,40	60.692,07	66.761,28	97.916,54	107.708,19	118.479,01
TOTAL PATRIMONIO NETO	609.358,91	790.657,10	807.780,71	805.134,04	829.699,69	859.721,33
Capital social	592.880,12	773.690,24	785.009,66	776.089,78	793.994,11	816.915,93
Utilidad del ejercicio	16.478,79	16.966,85	22.771,06	29.044,27	35.705,58	42.805,40
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	861.356,31	851.349,17	874.541,99	903.050,58	937.407,89	978.200,34

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

Tabla 5-17: Estado de resultados proyectado

GRUPO FERRETERO "SAN PEDRITO"						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
AÑOS: 2023-2027						
CUENTAS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS						
Ingresos operacionales (registrados en la contabilidad)	802.132,50	842.239,13	926.463,04	1.019.109,34	1.121.020,28	1.233.122,30
Ingresos operacionales (No registrados en la contabilidad)	3,31	-	-	-	-	-
Total Ingresos Operacionales	802.135,81	842.239,13	926.463,04	1.019.109,34	1.121.020,28	1.233.122,30
(-) Costos operacionales (registrados en la contabilidad)	703.257,32	738.420,19	812.262,20	893.488,43	982.837,27	1.081.120,99
Utilidad Bruta	98.878,49	103.818,94	114.200,83	125.620,92	138.183,01	152.001,31
(-) Gastos operacionales (registrados en la contabilidad)	76.586,75	83.382,53	86.057,97	88.867,19	91.816,86	94.914,02
<i>Gastos administrativos de ventas</i>	55.163,75	53.508,84	56.184,28	58.993,49	61.943,17	65.040,33
<i>Depreciación del costo histórico de propiedades, planta y equipo (no acelerada)</i>	21.423,00	29.873,69	29.873,69	29.873,69	29.873,69	29.873,69

Utilidad operacional	22.291,74	20.436,41	28.142,86	36.753,73	46.366,15	57.087,29
Ingresos no operacionales (registrados en la contabilidad)	-					
(-) Gastos no operacionales financieros (registrados en la contabilidad)	2.432,47					
Ingresos no operacionales (No registrados en la contabilidad)	-					
(-) Gastos no operacionales (No registrados en la contabilidad)	-					
Utilidad antes de participación a trabajadores	19.859,27	20.436,41	28.142,86	36.753,73	46.366,15	57.087,29
(-) Participación trabajadores	2.978,39	3.065,46	4.221,43	5.513,06	6.954,92	8.563,09
Utilidad antes de impuesto a la renta	16.880,88	17.370,95	23.921,43	31.240,67	39.411,22	48.524,19
(-) Impuesto a la renta causado	402,09	404,09	1.150,37	2.196,40	3.705,64	5.718,80
Utilidad Neta	16.478,79	16.966,85	22.771,06	29.044,27	35.705,58	42.805,40

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

5.3.8.1 Resultados de las proyecciones financieras

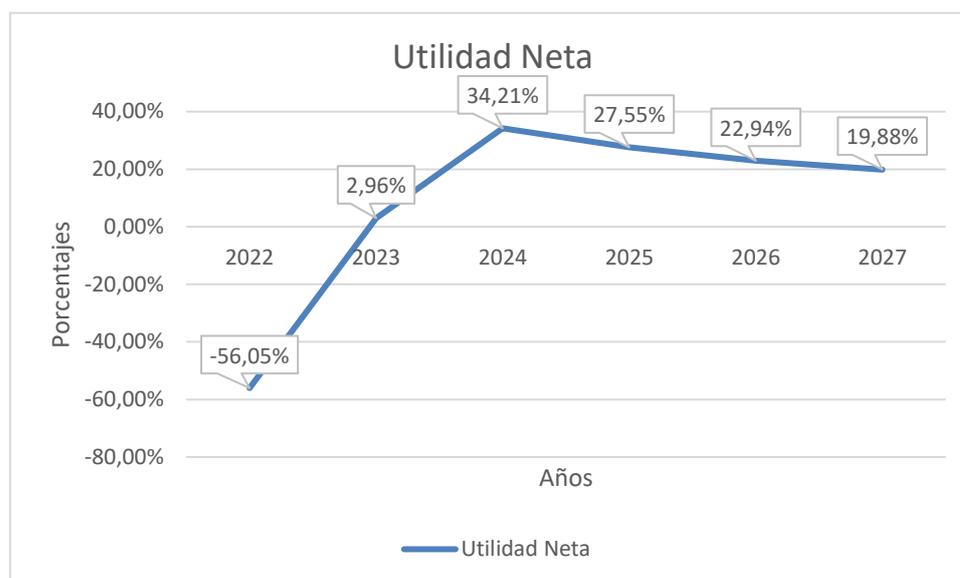


Ilustración 5-45: Utilidad neta proyectada

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Tabla 5-18: Indicadores proyectados FM, NOF, Posición real de liquidez

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FM	\$351.655,56	\$470.309,29	\$517.306,61	\$544.533,63	\$598.972,97	\$658.868,30
NOF	\$563.285,77	\$469.094,03	\$515.909,05	\$542.926,44	\$597.124,70	\$656.742,79
Posición Real de Liquidez	\$211.630,21	\$1.215,27	\$1.397,56	\$1.607,19	\$1.848,27	\$2.125,51
	NRN	SOBRANTE / EXCEDENTE DE CAJA				

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Tabla 5-19: Indicadores de rentabilidad proyectados

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ROE	2,70%	2,15%	2,82%	3,61%	4,30%	4,98%
ROS	2,05%	2,01%	2,46%	2,85%	3,19%	3,47%
ROA	1,91%	1,99%	2,60%	3,22%	3,81%	4,38%

Fuente: Grupo Ferretero “San Pedrito”.

Realizado por: Evas T., 2023.

Estos indicadores fueron elaborados con la información de los estados financieros proyectados, como resultado de las políticas de cobro, pago, financiamiento, crédito y a través de las políticas

financieras que fueron planteadas anteriormente. Se puede determinar que con el cumplimiento de estas políticas se ha logrado cumplir con el objetivo principal del modelo de gestión financiera que es la optimización de recursos económicos y financieros y como defecto el aumento de la rentabilidad del Grupo Ferretero “San Pedrito”.

5.4 Fase de seguimiento y control

La última fase que comprende el modelo de gestión financiera para el Grupo Ferretero “San Pedrito” es el seguimiento y control por medio de esta herramienta se puede detectar errores a través de controles de prevención. La semaforización establecida para el control consta de tres colores; rojo (con riesgo), amarillo (aceptable) y verde (excelente). Los aspectos que se someten a control y seguimiento son los indicadores sobre los cuales se planteó políticas financieras.

Tabla 5-20: Fase de seguimiento y control

Objetivo	Estrategia	Meta	Indicador	Semaforización		
				Excelente	Aceptable	Con riesgo
Incrementar las ventas	Análisis de precios y estrategias de reconocimiento.	Las ventas aumentarán en 5% para el 2023 y A partir del 2024 el crecimiento será de 10%.	$\left(\frac{\text{ventas } 2}{\text{ventas } 1} - 1\right) * 100$	>5%	=5%	<5%
Ampliar el período de pago a proveedores	Renegociar con los proveedores el tiempo de pago.	Ampliar el tiempo promedio de pago a 30 días para el 2023 Y 2024, luego 40 días para el 2025, 2026 y 2027.	$\frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{compras}}$	>30 días	=30 días	<30 días
Gestionar costos y gastos operacionales	No comprar cantidades excedentes de mercancía o gestionar las compras analizando los productos	Los costos se incrementarán en un 5% para el 2023 y para los siguientes años se	$\left(\frac{\text{Costo de ventas } 2}{\text{costo de ventas } 1} - 1\right) * 100$	<10%	=10%	>10%

	más y menos vendidos y buscar nuevos proveedores.	incrementará en 10% de acuerdo a las ventas. Reducir los gastos operacionales en un 3% para el 2023 y para los siguientes años se incrementará en 5%.	$\left(\frac{\text{Cuenta gastos 2}}{\text{gastos 1}} - 1\right) * 100$	<5%	=5%	>5%
Reducir el período de cobro a clientes	Proponer políticas de crédito a clientes.	Recuperar la cartera vencida. Reducir el período medio de cobranza en 10 días.	$\frac{\text{Clientes} * 365}{\text{ventas}}$	<10 días	=10 días	>10 días
Mejorar la gestión de inventarios	Reducir el período medio de inventarios	Reducir el período medio de inventarios a 250 días para los siguientes años.	$\frac{\text{Inventario} * 365}{\text{compras}}$	<250 días	=250 días	>250 días

Fuente: Grupo Ferretero "San Pedrito".

Realizado por: Evas T., 2023.

5.5 Resultados del Marco Propositivo

El mercado propositivo comprendió cuatro fases para la elaboración del modelo de gestión financiera, en primer lugar, se realizó la descripción de la información de la empresa, posterior a ello se desarrolló la fase del diagnóstico, en base a las debilidades encontradas se realizó dentro de la propuesta, el rediseño de misión y visión considerando su actividad económica y lo que quiere llegar a ser en el futuro.

Posterior se diseñó el mapa estratégico basado en las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, en el cual se estableció objetivos que ayudarán a la empresa al manejo y gestión de recursos económicos y financieros. En base a este mapa estratégico se desarrolló el plan operativo anual en el cual se detalló actividades y estrategias para lograr el objetivo principal del modelo de gestión financiera.

Una vez realizado el diagnóstico y el plan operativo de la empresa se procedió a plantear políticas de cobro, pago, crédito y financiamiento con la finalidad de mejorar la gestión financiera de la empresa y proveer una estructura financiera sólida y eficiente. Finalmente se estableció políticas financieras, en base a ellas se realizaron las proyecciones del estado de situación financiera y el estado de resultados comprendidos del año 2023 hasta el año 2027, sobre los cuales los indicadores generados pudieron reflejar la eficiencia del modelo de gestión financiera y el cumplimiento de su objetivo principal.

La fase de control y la herramienta de control fueron realizadas para dar evaluación a los objetivos propuestos en el plan operativo y verificar si éstos se están cumpliendo y lograr detectar errores a través de controles de prevención.

El modelo de gestión financiera fue elaborado de acuerdo a la realidad y necesidades del Grupo Ferretero “San Pedrito” con el objetivo de optimizar sus recursos económicos y financieros, este modelo brindará una guía para la toma de decisiones y una estructura financiera adecuada para el crecimiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez culminados los capítulos que componen el trabajo de investigación, y las diferentes fases del modelo de gestión financiera se pudo concluir:

- Con la finalidad de establecer una base conceptual y teórica para la elaboración del modelo de gestión financiera dirigida al Grupo Ferretero “San Pedrito”, se recolectó información y fuentes bibliográficas provenientes de libros, artículos científicos y páginas web confiables, las cuales fueron citadas bajo los criterios de las normas Apa.
- Se determinó la situación real de la empresa, con la elaboración de un FODA se pudo identificar las debilidades presentes, a través de esta herramienta se distinguió que la misión y visión de la empresa están obsoletas y que el grupo ferretero no cuenta con un modelo de gestión financiera enfocado en la optimización de recursos económicos y financieros que oriente a la toma de decisiones. El diagnóstico financiero se realizó a través de los análisis horizontal y vertical y de indicadores financieros los cuales reflejaron la falta de control en inventarios, inadecuada gestión en costos, así como deficiencias en las cuentas de proveedores, clientes y el descenso del margen de la rentabilidad de ventas netas siendo el último período de 2,05%. Todo esto determinó que la empresa no tiene una adecuada gestión financiera y que la mayoría de decisiones son basadas en la experiencia.
- Finalmente, en base a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico y habiendo detectado las debilidades y falencias de la empresa, se elaboró un modelo de gestión financiera para la optimización de recursos económicos y financieros, dentro del cual se realizó un mapa estratégico y un plan operativo anual, posteriormente se estableció políticas de cobro, pago, crédito, financiamiento y políticas financieras que a partir de éstas se realizó proyecciones de los estados financieros a 5 años, las cuales a través de los indicadores realizados se logró responder al objetivo del modelo, dando como resultado una estructura financiera sólida y eficiente para el Grupo Ferretero “San Pedrito”.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la aplicación del modelo de gestión financiera para el Grupo Ferretero “San Pedrito” ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, la cual debe ser ejecutada para mejorar la situación financiera de la empresa, debido a que el modelo fue elaborado en base a la información proporcionada por la empresa y que, el mismo responde a sus necesidades.

Realizar evaluaciones financieras periódicamente con la herramienta elaborada en la fase de control y seguimiento para así detectar falencias y establecer medidas de prevención. Se recomienda aplicar las políticas de cobro, pago, crédito y financiamiento las cuales ayudarán a la gestión financiera y brindarán una guía para la toma de decisiones. Además, se sugiere cumplir con las actividades propuestas en el plan operativo anual para lograr el crecimiento de la empresa a través de capacitaciones al personal.

Finalmente, se recomienda a la empresa la socialización del modelo de gestión financiera con todo el personal, a través de la comunicación conjunta se podrán conseguir resultados eficientes, tener en consideración la opinión de los clientes tanto como de los trabajadores es importante para el crecimiento empresarial. De esta manera se puede lograr el cumplimiento del objetivo principal del modelo, la optimización de recursos económicos y financieros. Y así el Grupo Ferretero “San Pedrito” logre tener una estructura financiera eficiente y ser competitiva en el mercado

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (2008). *Técnicas e instrumentos de la investigación*. Obtenido de Academia.edu: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-libre.pdf?1416822429=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_de_la_Investigac.pdf&Expires=1684871135&Signature=Q~IF46Kschm7u49I-Tm7LDh0EL-1InFHV
- Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1394/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, M. (2021). *Retail Scorecard: El cuadro de mando del comercio omnicanal*. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Retail_Scorecard/FxsZEAQAQBAJ?hl=es&gbv=1&dq=ciclo+de+conversion+de+efectivo&pg=PT307&printsec=frontcover
- Armijos Solórzano, J. X., Narváez Zurita, C. I., Ormaza Andrade, J. E., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). *Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la*. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156>
- Barrios, E. (2019). *Gestión Financiera para mejorar la Toma de decisiones Gerenciales en el sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018*. Obtenido de Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica del Perú: https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2325/Edgard%20Barrios_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burgos, E., Cargua, M., Chisaguano, E., Lluco, V., Ordoñez, G., Pilco, E., . . . Quinatoa, V. (2018). *Concepciones Generales sobre la Gestión*. Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo: <https://www.calameo.com/read/0057462853d3160f48439>
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G., & Calderón, R. (2021). *LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS CONTABLES*. doi:https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179/2018
- Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. (2023). *La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI*. doi:<https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Cerem Comunicación. (2023). *4 MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL QUE PUEDES IMPLEMENTAR EN TU EMPRESA*. Obtenido de Cerem: <https://www.cerem.es/blog/4-modelos-de-gestion-empresarial-que-puedes-implementar-en-tu->

- Fabbri , M. S. (1998). *Las técnicas de investigación: la observación*. Obtenido de Instituto ciencias humanas: <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Grajales, T. (2000). *TIPOS DE INVESTIGACION*. Obtenido de Altius: <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Guamán, J., & Garzón, M. (8 de noviembre de 2022). *Sector de la construcción en la economía ecuatoriana*. Obtenido de Mundo Constructor: <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/sector-de-la-construccion-en-la-economia-ecuatoriana>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de McGraw-Hill Interamericana: <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Hilario García, V., Castro Pérez, O., León Vázquez, I., Mendoza Hernández, J., Vélez Díaz, D., & Tapia Castillo, D. (2020). *El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones*. doi:<https://doi.org/10.29057/xikua.v8i15.5309>
- Huacchillo , L., Ramos , E., & Pulache, J. (2020). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. Obtenido de Artículo Científico, Universidad César Vallejo. Piura. Perú: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356
- Imaicela Carrión, R., Curimilma Huanca, O., & López Tinitana, K. (2019). *LOS INDICADORES FINANCIEROS Y EL IMPACTO EN LA INSOLVENCIA DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>
- Lema, S. (2022). *Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Importadora Landcell, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16562/1/22T0825.pdf>
- Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristazábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). *EL MÉTODO ANALÍTICO COMO MÉTODO NATURAL*. Obtenido de Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences: <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

- López Romo, H. (1998). *La metodología de encuesta*. Obtenido de Logman: https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Macas, R. (2021). *Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba*. Obtenido de Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/14855/1/22T0608.pdf>
- Maejo, R. (2023). *Cómo hacer proyecciones financieras para tu pyme*. Obtenido de Nubox: <https://blog.nubox.com/empresas/como-hacer-proyecciones-financieras>
- Marcillo Cedeño, C., Aguilar Guijarro, C., & Gutiérrez Jaramillo, N. (2021). *Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia*. doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544
- Martínez, L. (2009). *La planificación en America Latina Institucionalidad y Perspectiva*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesion_planificacion.pdf
- Otero Ortega, A. (2018). *ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Peña Suárez, D., Cambal Condo, J., Arévalo Haro, M., & Chávez Silva, A. (2019). *Modelo de gestión financiero para la empresa Kratos constructora cía. Ltda.de la ciudad de Puyo*. Obtenido de Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.: <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1363/1705>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Guía de observación - Qué es, utilidad, definición y concepto*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/guia-de-observacion/>
- Pilaguano Mendoza, J., Arellano Díaz, M., & Vallejo Sánchez, D.-S. (2021). *Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid*. doi:DOI: 10.23857/pc.v6i8
- Polanco, Y., Santos, P., & De la Cruz, G. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Obtenido de Ediciones UAPA: <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/175882?page=92>
- Ponce Talancón , H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56702321/29_Bryan_Tingo_Matriz_EFE-libre.pdf?1527806646=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DContribuciones_a_la_Economia_La_matriz.pdf&Expires=1687845

- Quintana, P. d. (2020). *Importancia del Modelo de Gestión Empresarial para las Organizaciones Modernas*. doi:<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Quiroa, M. (2021). *Principios corporativos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/principios-corporativos.html>
- Remeteria. (2008). *Administración*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/0057462853d3160f48439>
- Sáenz, L. (2020). *ESTADOS FINANCIEROS: COMPETENCIA CONTABLE BÁSICA EN LA FORMACIÓN DE CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS*. doi:<https://orcid.org/0000-0001-6686-3632>
- Saldarriaga Salavarría, J., Loor Zambrano, H., & Pérez Meza, L. (2019). *PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO DEL MODELO DE FRANQUICIA CRUZ AZUL, REGIONAL MANABÍ*. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1498
- Sánchez Retiz, C. A., & Rodríguez Bello, L. A. (2019). *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control*. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Sesento, L. (2012). *Modelo Sistémico Basado En Competencias Para Instituciones Educativas Públicas*. Obtenido de Eumed.net Enciclopedia Virtual: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=El%20modelo%20es%20una%20representaci%C3%B3n,su%20autor%20\(Aguilera%2C%202000\)](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=El%20modelo%20es%20una%20representaci%C3%B3n,su%20autor%20(Aguilera%2C%202000))
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). *Tabla De Indicadores*. Obtenido de Supercias: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Tejero González, J. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. doi:http://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.00
- Trejos Salazar, D., Osorio Correa, S., Corrales Marín, L., & Duque Hurtado, P. (2021). *Toma de decisiones financieras: perspectivas de investigación*. Obtenido de Revista de Ingenierías Interfaces: <http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/509/651#>
- Ugalde, A. (2019). *Pymmerang*. Obtenido de Pymmerang.: <http://www.pymmerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para>
- Usat. (2022). *Estados financieros: ¿qué son y cuál es su importancia?* Obtenido de Usat Educación Continua: <http://especializate.usat.edu.pe/blog/estados-financieros-que-son-y-cual-es-su-importancia/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20los%20estados,su%20capacidad%20para%20generar%20fondos>.

- Véjar, J., & Loor, G. (2022). *Una aplicación busca dar dinamismo al mercado ferretero ecuatoriano*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia/aplicacion-busca-mercado-ferretero-ecuadoriano.html>
- Velilla, B. (2020). *El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos*. Obtenido de Endalia: https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/#los_modelos_de_organigrama_de_empresas
- Vilema, E. (2021). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CENTRO FERRTERO RIOVIL, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO*. Obtenido de Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15926/1/22T0721.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: RUC

		Certificado Registro Único de Contribuyentes
Apellidos y nombres CAIBE QUISHPI ROSA MARGARITA		Número RUC 0603446279001
Estado ACTIVO	Régimen GENERAL	Artesano No registra
Fecha de registro 30/07/2010	Fecha de actualización 01/02/2023	
Inicio de actividades 30/07/2010	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO
Domicilio tributario		
Ubicación geográfica		
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LICÁN		
Dirección		
Barrio: LA QUINTA LICAN Calle: PANAMERICANA SUR Referencia: A MEDIA CUADRA DEL PASO PEATONAL, CASA DE COLOR AZUL DE DOS PISOS		
Medios de contacto		
Celular: 0980478110 Teléfono domicilio: 033018014		
Actividades económicas		
<ul style="list-style-type: none">• G46610201 - VENTA AL POR MAYOR DE COMBUSTIBLES SÓLIDOS: CARBÓN, CARBÓN VEGETAL, LEÑA MADERA TURBA.• G46631101 - VENTA AL POR MAYOR DE MADERA NO TRABAJADA (EN BRUTO).• G46632101 - VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍAS Y CERRADURAS: MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES, Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO, ACCESORIOS Y DISPOSITIVOS; CAJAS FUERTES, EXTINTORES.• G47110101 - VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.• G47590501 - VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.• G47990201 - VENTA AL POR MENOR POR COMISIONISTAS (NO DEPENDIENTES DE COMERCIOS); INCLUYE ACTIVIDADES DE CASAS DE SUBASTAS (AL POR MENOR).		
Establecimientos		
Abiertos 2	Cerrados 0	
Obligaciones tributarias		
<ul style="list-style-type: none">• 2011 DECLARACION DE IVA• 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE		

Apellidos y nombres
CAIBE QUISHPI ROSA MARGARITA

Número RUC
0603446279001

- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO DECLARACIÓN PATRIMONIAL

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: RCR1699645754879541
Fecha y hora de emisión: 10 de noviembre de 2023 14:49
Dirección IP: 10.1.2.25

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DEL GRUPO FERRETERO “SAN PEDRITO”

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para el Grupo Ferretero “San Pedrito”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Recolectar información del personal operativo del Grupo Ferretero “San Pedrito” para realizar un diagnóstico situacional de la empresa con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo del trabajo de investigación.

Instrucción: Lea las siguientes preguntas antes de contestar y marque con un X la opción que considera apropiada.

Datos Informativos:

Género	Masculino:		Femenino:	
Cargo:			Edad:	
Tiempo que lleva en la empresa:				

1. Marque los elementos que posee la empresa

Misión	
Visión	
Organigrama estructural	
Capacitación al personal	
Manual de funciones	

2. Marque su nivel de aceptación en los siguientes aspectos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Sueldo					
Administración de la empresa					
Ambiente laboral					
Solución de problemas					
Nivel de seguridad					

3. Señales con qué frecuencia, se dan las siguientes situaciones en la empresa.

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Falta de comunicación					
Mala administración					
Retraso en pago de sueldos					
Falta de personal					
Mala atención al cliente					
Demora en despachar productos					
No hay equipos de seguridad					

4. Califique el nivel de administración de los recursos materiales de la empresa

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		indeciso		En desacuerdo		Totalmente En desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	----------	--	---------------	--	--------------------------	--

5. ¿Cómo evaluarías la efectividad de la gestión de tesorería de la empresa en términos de administración de flujos de efectivo?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente En desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	----------	--	---------------	--	--------------------------	--

6. ¿Cree usted que es importante al análisis financiero para la toma de decisiones en la empresa?

Muy importante		Importante		Moderadamente importante		De poca importancia		Sin importancia	
----------------	--	------------	--	--------------------------	--	---------------------	--	-----------------	--

7. ¿Recibes informes financieros periódicos para evaluar el rendimiento y la salud financiera de la empresa, es decir la empresa socializa la situación financiera con los trabajadores?

Muy frecuentemente		Frecuentemente		Ocasionalmente		Raramente		Nunca	
--------------------	--	----------------	--	----------------	--	-----------	--	-------	--

8. ¿Has participado en la toma de decisiones relacionadas con el financiamiento de la empresa, como la obtención de préstamos?

Muy frecuentemente		Frecuentemente		Ocasionalmente		Raramente		Nunca	
--------------------	--	----------------	--	----------------	--	-----------	--	-------	--

9. ¿Considera que existe un modelo de gestión financiera en la empresa, o planificación financiera, clara y definida?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	----------	--	---------------	--	--------------------------	--

10. ¿La empresa cuenta con estrategias para subir las ventas?

Muy frecuentemente		Frecuentemente		Ocasionalmente		Raramente		Nunca	
--------------------	--	----------------	--	----------------	--	-----------	--	-------	--

11. ¿Consideras que la empresa tiene una estrategia de inversión sólida y bien definida?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	----------	--	---------------	--	--------------------------	--

12. ¿Cree usted que la creación de políticas y estrategias ayude a la empresa a tener mejor gestión y administración?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	----------	--	---------------	--	--------------------------	--

13. En general, ¿está usted de acuerdo con la gestión financiera de la empresa?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	----------	--	---------------	--	--------------------------	--

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA DEL GRUPO FERRETERO “SAN PEDRITO”

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para el Grupo Ferretero “San Pedrito”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Conocer la percepción de la propietaria del Grupo Ferretero “San Pedrito” para establecer un diagnóstico situacional de la empresa.

1. Acerca de la evolución de la empresa: ¿Cómo nació la empresa? ¿Cuáles han sido los cambios importantes a lo largo de los años de vida de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial, es decir, misión, visión y valores?
3. ¿Cree usted que cuenta con el personal está capacitado para cumplir con sus funciones?
4. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa a diferencia de su competencia?
5. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?
6. ¿Alguna vez tuvo faltante de capital para realizar la compra de materiales y cómo solucionó el problema?
7. ¿Alguna vez tuvo un retraso con el pago a proveedores y cómo solucionó el problema?
8. ¿La empresa posee un sistema de control de inventarios?
9. ¿Existen políticas de crédito para clientes?
10. ¿Está usted satisfecha con el nivel de ganancias que tiene la empresa en la actualidad?
11. ¿Realiza algún tipo de análisis financiero antes de tomar cualquier decisión?

12. ¿Antes de realizar la compra de materiales, o algún tipo de inversión en que basa sus decisiones?

13. ¿Posee un modelo de gestión financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros?

14. ¿Cómo visualiza la empresa en los próximos 5 años?

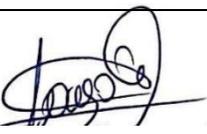
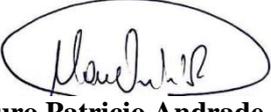
ANEXO D: APLICACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 31/05/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: Thalía Lizbeth Evas Suquilandi
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
 Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo Directora del Trabajo de Titulación  Ing. Mauro Patricio Andrade Romero Asesor del Trabajo de Titulación